

IAG

connect

BELGIQUE
BELGIE
PP PB
B-80

IAG-ALUMNI MAGAZINE juin-juillet 2008 • n°157 • Bi-mestriel • Bureau de distr. Bruxelles

Editeur resp: O. de Broqueville, • Pl. des Doyens 1 1348 Louvain-la-Neuve Tél. 010/47 83 18 • Fax 010/47 83 24
yvonne.ruelle@iag-alumni.be • www.iag-alumni.be • Permanence: lundi, mardi, jeudi, vendredi, de 8h30 à 12h

Ils sont cinq nominés
partis en vacances.

A la rentrée
nous connaissons
l'Alumnus
2008



Agenda - Edito	2
Le prix de l'Alumnus 2008	3-9
Les nouveaux masters en gestion	10
People: Emmanuelle Attout	11
Ce qu'on apprend des ex-consultants	12-13
Prenez le temps de planifier	14
Tirez parti de votre intelligence émotionnelle	15
Les Caius 2008	16

AGENDA

Lundi 22 septembre

Cocktail de rentrée et Remise du Prix de l'Alumnus 2008

Avec Bruno Colmant,
président d'Euronext Brussels
et membre du Management
Committee de NYSE Euronext
Bruxelles
La Bourse

Infos prochainement sur le site

Jeudi 9 octobre, 17h00

Conférence-débat

co-organisée avec l'AILV et l'IALV
"L'esprit d'entreprendre"
Allocution de clôture par Eric Domb,
fondateur et président
du Parc Paradisio,
président de l'Union wallonne
des Entreprises (UWE)
LLN, Socrate 10

Infos prochainement sur le site

Mercredi 16 novembre

Conférence IAG Alumni – Alichec

Avec Philippe Maystadt, président de
la Banque Européenne
d'Investissement

Infos prochainement sur le site

Pour les activités complémentaires
susceptibles d'être organisées:
voir notre site internet ou nous contacter

Si vous ne disposez pas d'internet
et souhaitez vous inscrire à
l'une ou l'autre de ces activités,
contactez Yvonne Ruelle – 010/47 83 18
qui vous enverra un formulaire d'inscription



*Les vacances approchent à grands pas.
Pour de nombreux étudiants qui viennent de passer leurs
examens, c'est la fin de plusieurs années d'études.
Ils seront bientôt diplômés de la Louvain School of
Management et, je l'espère, rejoindront notre association.*

*Pour nous qui sommes sortis il y a quelques temps déjà, le monde de
«l'après Unif» n'a sans doute presque plus de secrets. Et il peut être
intéressant de se demander ce que nous devenons après ces années
d'apprentissage.*

*Dans le cadre de la certification Equis nous avons demandé à un étudiant
de Psychologie, Clément Degrave, de faire une enquête sur l'orientation
prise par les cinq dernières «promotions» de notre école. Il n'est pas
du ressort d'un édito de se plonger dans les détails d'une telle enquête,
mais il est intéressant d'épingler quelques caractéristiques qui font le
futur de nos diplômés. Par exemple que dans la majorité des cas notre
Alumnus, qui n'est pas tenté par la création d'entreprise, se lance
directement dans son premier emploi qu'il recherchera principalement
auprès d'entreprises existantes. Il sera engagé en moins de 3 mois
pour un salaire brut mensuel oscillant entre 2000 et 2500 €. Souvent
il travaille en Belgique et plutôt à Bruxelles. En ce sens, il est assez
casanier. Qu'il soit homme ou femme, il exerce un niveau équivalent de
responsabilité. On retrouve notre Alumnus dans de très nombreux
domaines d'activité, mais c'est principalement dans le monde de la
banque, de la finance et du conseil qu'il choisit sa première fonction.*

*Bien sûr une simple enquête n'a pas la prétention de dévoiler toutes
les subtilités de la carrière de nos jeunes anciens. Mais, en cette fin
d'année académique, il n'est pas inintéressant de se demander ce que
nous devenons.*

Bonnes vacances à toutes et à tous.

Olivier de Broqueville, Président

NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

Cinq anciens aux parcours fort différents les uns des autres ont, cette année encore, été nominés pour le prix IAG Alumni 2008, prix consistant en une œuvre d'art qui sera sponsorisée par les Assurances Van Ingelgem et remise au lauréat lors de notre cocktail de rentrée, le lundi 22 septembre prochain.

Découvrons la personnalité et le parcours de chacun d'eux, ainsi que la vision qu'ils ont de notre association d'anciens.

SOPHIE LE CLERCQ Promotion 1984

C'est dans le cadre aéré et verdoyant des bureaux de JCX que Sophie Le Clercq nous reçoit pour un entretien à la fois soutenu et passionné. Cette maman de cinq enfants est issue d'une famille d'entrepreneurs de renom (Blaton et Delhaize), ce qui transparait de manière plus évidente dès que l'on entrevoit l'étendue des projets dans lesquels elle s'investit.

Sophie Le Clercq se serait volontiers vue suivre des études d'Architecture, mais l'on ne lui laisse le choix qu'entre des études de droit et de gestion. C'est cette dernière option qu'elle suit avec bonheur. Nous sommes alors début des années 1980 et l'informatique grand public est en plein essor. Très vite, Sophie Le Clercq se passionne pour cette discipline en pleine mutation et, après un mémoire réalisé avec le Professeur Juckler, prend en charge l'informatisation entière d'une société de gérance (programmation de la gestion des charges, de la rétrocession des loyers, des ventes, etc.).

Suivent ensuite une série d'années passées au sein de la société de gestion immobilière familiale, pendant lesquelles Sophie Le Clercq va faire la connaissance de Christian Lasserre qui lui transmet sa passion de l'immobilier et de l'urbanisme. D'autres passions, celles du patrimoine et du développement durable, vont également être développées et ont toujours une place prépondérante dans les orientations stratégiques de Sophie Le Clercq ainsi que dans le choix de ses multiples projets.

En 1994, Sophie Le Clercq passe à la vitesse supérieure et crée JCX. Cette société dite 'immobilière' a pour vocation d'à la fois concevoir et réaliser le développement de projets immobiliers qui privilégient une architecture de qualité intégrée dans son cadre urbanistique et son environnement. A ce titre, ce sont souvent des projets atypiques tels que la revalorisation de friches et de biens à forte connotation patrimoniale dans une perspective durable (immeubles passifs, utilisation de techniques de chauffage alternatif ou de systèmes de captation de l'énergie dans les nappes aquifères) qui mobilisent les ressources de la bonne dizaine de collaborateurs multifonctionnels que compte JCX. Pratiquement, JCX



exerce une fonction de coordination et de maître d'œuvre dans divers projets immobiliers, couvrant dès lors les opérations d'achat, de conception, de mise en valeur, d'expertise, de gestion, de location ou encore de vente des immeubles en question.

Une première illustration est la rénovation de l'ancienne maison particulière de Bernard à Campo issue de la transformation des anciennes écuries du château de Val Duchesse. Cette rénovation s'est faite conformément aux plans originaux de 1921 et a donné naissance à un écrin architectural de qualité abritant aujourd'hui les

bureaux de JCX.

Une seconde illustration marquante est l'Hôtel RTT, dont les 25000m² entièrement rénovés ont été affectés en bureaux (la Cocof y a aujourd'hui ses quartiers), lofts et un centre d'entreprise. Ce type d'affectation est le reflet de la volonté de Sophie Le Clercq de dynamiser le milieu urbain au travers d'une mixité réussie de son tissu, tant sur les plans architectural que social et culturel.

Une dernière illustration est la restauration de l'immeuble Blomme (du nom de son architecte) des anciennes brasseries Wielemans-Ceuppens à Forest, dans lequel un Centre des Arts Contemporains (dont Sophie Le Clercq est administrateur actif) est implanté: le Wiels, parallèlement au redéveloppement de la friche adjacente où 20000m² de bureaux zéro CO₂ sont en train de sortir de terre tandis qu'un peu plus loin l'ancienne Manufacture Bata est transformée en logements de qualité. Il s'agit donc là d'une revalidation d'un quartier dans son ensemble.

Fortement impliquée dans le milieu associatif Bruxellois, Sophie Le Clercq est depuis deux ans Présidente du Urban Land Institute Belgium, organe de réflexion visant à promouvoir le développement durable, une bonne utilisation des sols et une bonne pratique en matière immobilière tout en étant un lieu de rencontre entre les acteurs privés et publics. Outre le développement durable, Sophie Le Clercq œuvre à la définition d'une vision claire pour Bruxelles au travers de nombreuses rencontres et colloques mobilisant des personnages clé des milieux associatifs, législatif, architectural, etc. Sophie Le Clercq souhaite tout particulièrement insister sur le fait qu'il s'agit

NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

là de sa préoccupation majeure pour le moment: la mise en place d'une vision, avec un grand V, pour Bruxelles (à ce niveau l'urbanisme n'est que l'outil planificateur permettant la mise en œuvre de la stratégie pour arriver aux objectifs fixés: tant sur le plan social, qu'urbanistique et économique, bref la définition du Développement durable). Ces objectifs elle ne les connaît pas mais elle pense qu'il est important de réunir des spécialistes pour analyser la structure et les problèmes, définir les enjeux et construire la vision.

En 1997, Sophie Le Clercq devient également Présidente du Conseil d'Administration de Cit Blaton, devenant ainsi la représentante de la cinquième génération de Blaton à la tête de l'entreprise de construction familiale. La société, active en Belgique et au Luxembourg et occupant plus de 400 personnes est dirigée en trio avec deux autres directeurs depuis 2003. Son chiffre d'affaires a triplé depuis cette date, avec des projets tels que la tour Dexia, le North Galaxy ou le Zénith a son actif.

Femme fondamentalement curieuse et ouverte sur le monde qui l'entoure, Sophie Le Clercq conseille aux jeunes étudiants et diplômés d'avoir le courage de se remettre régulièrement en question et de ne jamais se

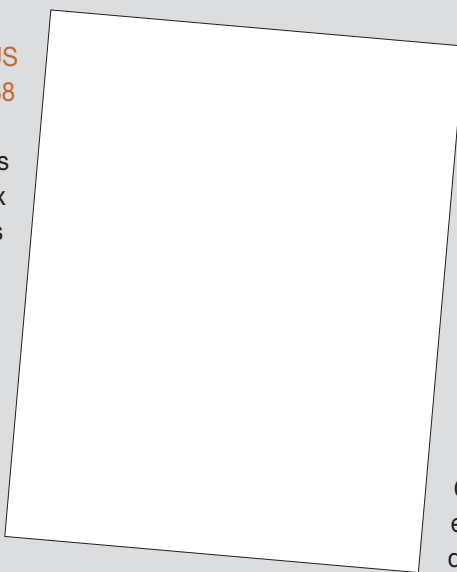
reposer sur leurs acquis, qu'ils doivent cependant avoir très solides. Elle estime qu'une bonne capacité de jugement et d'analyse est à cette fin cruciale, ainsi qu'une «perméabilité» aux évolutions et aux mutations fondamentales de notre société. Les études de gestion doivent y contribuer activement, tout comme un réseau d'Alumni efficace permettant un échange facile des bonnes pratiques de gestion et permettant de stimuler une réelle ouverture d'esprit. A la fois tenace ('rien n'est impossible') et perfectionniste, structurée et active sur de multiples fronts à la fois, Sophie Le Clercq estime avec le recul que, si c'était à refaire, elle aurait volontiers travaillé trois ans dans une grande structure, ce afin de ne pas avoir à 'réinventer la roue' lors du développement de sa propre entreprise. Mais tout ceci n'est que conditionnel, et passé de surcroît: entretemps la roue tourne à plein régime pour Sophie Le Clercq qui, débordante d'idées, a bien sûr déjà la tête à ses prochains projets.

Propos recueillis par Pierre-Alexandre de Cartier d'Yves INGE 2005

ARNAUD DE MEEÛS Promotion 1988

La poignée de main et le discours sont francs et directs, les yeux pétillants d'appétit à l'idée des défis innombrables encore à relever dans sa prochaine aventure; ainsi pourrait-on résumer en très bref la première impression laissée par un entrepreneur qui a su se former dans des structures bien établies et attendre son heure avant d'œuvrer à la réalisation de nombreux projets de PME.

La formation académique d'Arnaud de Meeûs commence par une Licence en Droit obtenue à l'UCL en 1987, complétée l'année suivante par le Diplôme en Administration des Entreprises. Arnaud de Meeûs en garde de très nombreux et excellents souvenirs, plus particulièrement l'agréable sensation d'avoir pu compléter sa formation juridique de façon fort intense par des matières plus 'exactes'. Un temps tenté par un MBA, c'est finalement armé d'un Master of Laws qu'il revient des Etats-Unis en 1989.



Un an après, son service militaire accompli, il rejoint pour trois ans le cabinet De Bandt, van Hecke et Lagae (devenu depuis Linklaters). Il y apprend à être rigoureux et méthodique dans les nombreux dossiers qu'il traite, avec de fréquentes pensées gratifiantes pour ses études à l'IAG qui l'avaient fait découvrir ce monde de l'entreprise qu'il côtoie désormais au quotidien.

Après un passage de six mois chez JP Morgan, Arnaud de Meeûs entre chez GIB Group. Il va s'y occuper des fusions et acquisitions et va s'occuper de près des ventes successives des différentes activités opérationnelles du groupe (supermarchés, restaurants, etc.). C'est au cours de ces cinq années passées dans les plus hautes sphères du groupe GIB qu'il tombe amoureux du monde du 'retail'. Le raccourci vers son premier bébé en tant qu'entrepreneur est facile mais néanmoins pertinent: en 2000-2001, Arnaud de Meeûs crée avec deux amis la société de restauration EXKi, en partenariat stratégique avec GIB. C'est ainsi un rêve qu'il caresse depuis ses 20 ans qui devient réalité: créer sa propre affaire et la faire grandir en utilisant au mieux tous les outils acquis tant lors de ses études à l'IAG

NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

que lors de son expérience professionnelle antérieure. 'Connais tes clients', voilà pour Arnaud de Meeûs la clé du succès d'une entreprise qu'il s'efforce d'appliquer au quotidien. Les principes de restauration sont simples: produits frais et naturels, servis de manière rapide dans un lieu convivial et de qualité. C'est en tant que CEO qu'Arnaud de Meeûs va œuvrer au développement de la société et relever le défi de convaincre son actionnariat de la pérennité et rentabilité du concept, ainsi que de sa capacité à être dupliqué. Aujourd'hui EXKi compte plus de 30 restaurants situés dans plusieurs pays Européens. Premier pari gagné donc !

Après un changement dans l'actionnariat d'EXKi (après l'OPA de CNP sur GIB), Arnaud de Meeûs, tout en étant encore administrateur et actionnaire, s'en va relever un autre défi: s'occuper de la gestion journalière et du développement commercial du cabinet De Backer, qu'il a depuis fusionné avec CMS Lexcelis. Le cabinet est ainsi doublé en peu de temps et actif dans de nombreux pays d'Europe.

Une fois cette fusion menée à bien, c'est dans le concept Mmmmh! qu'Arnaud de Meeûs va s'investir comme actionnaire et administrateur et en apportant son aide à la gestion quotidienne, financière et légale de la jeune société. Celle-ci propose des cours de cuisine et de dégustation de vin par le biais notamment d'un portail internet efficace. Le défi est ici de renforcer l'actionnariat et l'apport de fonds et de rentabiliser la société.

Dernière étape en date d'un parcours varié: Alterface. La société, spin-off de l'UCL, commercialise des systèmes multimédia interactifs, innovants et naturels, ludiques et éducatifs pour musées, maisons de sciences et parcs d'attractions. Arnaud de Meeûs y exerce à présent les mêmes fonctions que lors de son aventure précédente avec pour tâche principale d'aider au développement de la société tout en préservant rentabilité et trésorerie saines.

Loin d'être rassasié par ce rapide parcours (nous avons ci-dessus couvert 17 ans au pas de charge), Arnaud de Meeûs nous confie avec enthousiasme que dans un futur plus ou moins lointain, il aimerait enseigner et transmettre

son expérience aux jeunes, tout en les accompagnant et les coachant.

C'est tout particulièrement à ces jeunes qu'il pense lorsqu'il évoque l'importance d'un réseau performant d'anciens. Il conçoit un tel réseau comme n'importe quelle société commerciale dont le but premier est de servir au mieux ses clients - dans ce cas-ci ses membres - et leurs demandes. Plusieurs éléments dont le positionnement stratégique, une visibilité régulière dans la presse et des événements forts doivent à ses yeux contribuer à créer un sentiment fort d'appartenance au réseau et naturellement jeter des ponts entre ses membres existants et membres en devenir. Les étudiants peuvent par exemple se voir proposer des stages auprès de membres du réseau et de la sorte entrevoir la force potentielle d'une association d'anciens à laquelle ils adhéreront dès lors plus spontanément.

A ces mêmes décideurs en devenir, Arnaud de Meeûs conseille de garder une approche généraliste à la sortie de leurs études. Continuer à apprendre dans des structures performantes et établies permet de se concentrer sur la matière proprement dite, sans devoir se soucier de la forme. C'est ensuite tout naturellement que cinq à huit ans plus tard des idées et propositions excitantes vont se profiler. Il s'agit alors d'être ouvert et souple et de prendre la balle au bond, oser aller de l'avant et pourquoi pas se lancer dans sa propre aventure! Arnaud de Meeûs est convaincu que l'immense vivier de matière grise présent dans notre pays est la principale valeur ajoutée qu'il nous reste, et qu'elle doit dès lors être exploitée de manière optimale, tant par les universités que par les pouvoirs publics pour mener à la création de PME novatrices et génératrices d'emploi.

La plus grande fierté d'Arnaud de Meeûs est de voir ses équipes se développer et contribuer à satisfaire les besoins de ses clients, tout en apprenant... 'Entreprendre c'est FUN !'

Propos recueillis par Pierre-Alexandre de Cartier d'Yves INGE 2005

NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

THIERRY HUET
Promotion 1978

Cet homme de 52 ans, père de 4 enfants, ingénieur commercial diplômé avec grande distinction, est de ceux qui racontent et partagent leur vie professionnelle avec passion.

Ses débuts professionnels, en 1980, n'ont pas été à la hauteur de ses motivations: «trop administratif et pas assez grisant». Il tourne donc rapidement le dos à la Fevia (Fédération de l'industrie alimentaire) et à la multinationale AC Nielsen.

Déjà, dans sa petite Belgique, Thierry aspire à être un réel acteur dans le monde économique. Il choisit alors de rejoindre le groupe français Lesieur Cotelle (huiles Lesieur, William Saurin, Lacroix WC, Javel, Mir,...) en tant que «product manager»; l'expérience est enrichissante car il participe activement à une réflexion stratégique sur le groupe. Après 3 ans, il quitte l'entreprise; le modèle latin de «1 heure de réunion, 59 minutes et 59 secondes de haute stratégie et une seconde pour discuter de la mise en œuvre» ne colle pas à sa personnalité enthousiaste et fonceuse.

Bien conseillé, il rejoint en 1984 le groupe familial américain Master Foods au sein duquel il reste 4 ans. Cette expérience lui fait découvrir que le Belge n'ose pas! Entouré de gens fantastiques, il occupe plusieurs fonctions managériales en marketing dans les segments «confectionery» et «pet food».

Durant cette période, il rencontre les frères «Mars», propriétaires du groupe, qui vont lui apprendre qu'en affaires, «the sky is the limit». Avec eux, c'était une seconde de stratégie - to be the #1 - et 59 minutes pour définir les actions pour y arriver.

Le travail devenait un jeu... Dans ses fréquents contacts internationaux, il découvre aussi, contrairement aux Belges, que les Anglais et les Hollandais sont de magnifiques showmen qui parviennent à vendre ce qu'ils font moyennement. En 1988, un nouveau management prend les rênes en Belgique; Thierry, en désaccord avec le nouvel état d'esprit, décide de quitter le groupe. Entre 1988 et 1992, Thierry s'oriente vers le groupe Louis Delhaize (Cora, Match, Louis Delhaize, Profi) qui cherche à sauver les petits magasins de proximité. Il définit le concept novateur des magasins Delitrateur (heures d'ouverture extensibles / emballage sous vide de la viande sans licence de boucher,...) qui l'amènera même au pénal devant les tribunaux. Son argumentation est sans faille. Il gagne son pari et lance avec succès 14 points de vente en Belgique.



En 1992, il rejoint le groupe Grand Metropolitan (Gaufres Suzy, Géant Vert, Haagen Dasz, Desobry, Driehoek, Brossard,...) en tant que directeur général pour le Benelux. Dans ses responsabilités, on retrouve aussi 5 unités de production. Période difficile; il est contraint de fermer deux unités de production pour rentabiliser les marques.

En 1996, le groupe décide de revendre la division alimentaire; Thierry arrive à trouver un accord avec la CNP d'Albert Frère dont il devient le directeur pour le pôle alimentaire.

En 1999, plusieurs événements rendent les activités alimentaires du groupe fragiles: la crise de la dioxine, l'incendie

de l'usine Suzy, les tensions au sein de l'OMC qui compliquent les échanges commerciaux liés au commerce du chocolat et de la biscuiterie.

En 2000, après moultes péripéties et âpres négociations, Thierry rachète, avec deux de ses collaborateurs et le soutien financier de la banque Degroof, la biscuiterie Desobry (création en 1947) située à Tournai. En 7 années, la société, qui produit 45 biscuits différents sur un seul et même site - chose unique en Europe! - a vu son chiffre d'affaires passer de 10.000.000 euros à 26.000.000 euros; le nombre de collaborateurs est passé de 120 à 228 sur cette même période. 75% de la production part à l'exportation, tous les continents sont concernés. Nullement rassasié et la tête pleine de projets, Thierry nous rappelle encore que «the sky is the limit». Homme de défi et au verbe franc, il s'entoure de «costauds» qui, comme lui, ont «faim» de challenges et d'initiatives. Adeptes de la porte ouverte dans son entreprise, c'est «Thierry» pour les collaborateurs. Lignes hiérarchiques très courtes, modèle américain. Il exige la transparence et la franchise de ses collaborateurs. Il félicite la prise d'initiative de chacun et bannit le mutisme. «Je vais sur le terrain pour gagner et le monde est notre terrain» nous dit-il encore avec la plus intime conviction. Son plaisir ultime est de voir les gens autour de lui s'ouvrir et oser...comme lui. Aventurier et passionné, il regarde plus haut et est convaincu aujourd'hui que «petit Desobry» deviendra grand !

De son parcours à l'IAG, il retient surtout les cours de Philippe de Woot qui lui ont ouvert l'esprit et l'ont amené à réfléchir avec discernement. Son conseil pour l'IAG d'aujourd'hui et de demain est de pousser les étudiants à oser, à prendre des initiatives, à aborder le monde économique sans complexe, et avec une mentalité de vainqueur. Un minimum de théorie, et beaucoup, beaucoup de pratique...

Propos recueillis par Paul Dejardin - ECAP 1992

NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

Alain SCHOCKERT,
Promotion 1973

Né en 1950, Alain Schockert est originaire de la région d'Arlon. Très tôt orphelins de mère, lui (le cadet) et ses frères et sœur sont éduqués par ses grands-parents. In fine, ceux-ci suivent le conseil empressé de son titulaire de rhéto qui insiste pour qu'il poursuive des études universitaires, et pour qui il n'y a qu'une seule adresse possible: l'IAG !

En dernière année, à Leuven, il rencontre sa future femme qui termine une licence en philologie classique. Ils habitent Nivelles, ont 4 filles, et 3 petits-enfants.

Imprégné du slogan «Une ardeur d'avance» de sa belle province natale, le parcours académique brillant d'Alain Schockert reflète parfaitement deux de ses traits de caractère: la détermination et le perfectionnisme. En effet, il cumule les diplômes suivants: Licencié en Sciences Economiques Appliquées (IAG), Licencié et Maître en Administration et Gestion (IAG), Diplômé du Goethe Institut (Université de Munich), Diplômé de l'Ecole Supérieure des Sciences Fiscales et Membre de l'Association Belge des Analystes Financiers.

Issu d'un milieu modeste et rural, il doit son parcours académique au soutien inconditionnel de ses grands-parents, et à l'Etat belge qui, par l'octroi d'une importante bourse d'études, a financé ses études universitaires. Pour cela, il remercie l'Etat belge et affirme: «Je ne quitterai jamais mon pays! Grâce à lui, j'ai eu accès à l'université, ce qui a conditionné mon parcours professionnel, ma vie... »

Alain Schockert a gardé de nombreux contacts avec le corps professoral de l'IAG. Il cite avant tout Alain Siaens, mais aussi Robert Cobbaut, Philippe Wilmès, Robert Wtterwulghé, Philippe de Woot ...et bien d'autres.

A l'issue de ses études, plusieurs opportunités s'offrent à lui: la Banque Générale de Luxembourg, l'Arbed et les ACEC. C'est alors qu'Alain Siaens, qui dirigeait son mémoire de Maîtrise et qui venait d'entrer à la Banque Degroof (Société en Commandité Simple), lui proposait de l'y rejoindre comme analyste financier. Cette perspective l'enthousiasmait et il franchit le pas.

Commençait alors une épopée fascinante jalonnée d'étapes passionnantes et diversifiées: *«je débutais comme analyste financier sous la guidance d'Alain Siaens dont j'étais la première recrue; trois ans plus tard, je devenais gestionnaire de patrimoines de particuliers; ensuite je devenais gestionnaire de portefeuilles institutionnels; j'étais ensuite en charge des émissions publiques. A cet égard, depuis 1984, j'ai accompagné près de 50 sociétés belges – soit une sur trois – dans leur entrée en bourse. Dans ce palmarès, on retrouve des groupes aussi prestigieux que Côte d'Or, A.v.H., Lotus*



Bakeries, Deceuninck, Air Energy ou encore Cofinimmo (dont je suis administrateur). J'ai toujours été branché sur les marchés boursiers; j'ai été membre du Comité de la Cote, et aujourd'hui, de l'Orientation Council d'Euronext Brussels».

Alain Schockert est coopté associé-gérant à 38 ans, devenant le deuxième plus jeune associé-gérant dans l'histoire de la Banque (fondée en 1871). C'est alors qu'il prend résolument la tête de l'activité «Corporate Finance» qui, avec l'Asset Management, est un des métiers

«phares» de la Banque.

Depuis plus de 15 ans, il est un des principaux conseillers financiers des pouvoirs publics, intervenant activement dans les privatisations (parfois partielles) de groupes tels que La Poste, BIAC, Belgacom, SNI, Credibe, Cockerill Sambre, GIMV,...

Aujourd'hui, la Banque Degroof s'est hissée dans le top des classements internationaux («League tables») dans le domaine du Corporate Finance. Ce succès, Alain Schockert le partage avec toute son équipe, qui compte d'ailleurs des anciens de l'IAG. Avoir amené la Banque Degroof dans la cour des grands du Corporate Finance, contribuant ainsi activement à l'expansion et à la notoriété de cette banque privée, est probablement une des réalisations professionnelles dont il est le plus fier.

«Tout l'art du banquier d'affaires consiste à émerger d'un beauty contest pour mener à bien une mission ponctuée par un tombstone», insiste Alain Schockert, l'œil rieur. Ce lyrisme anglo-saxon (du «concours de beauté» à la «pierre tombale») masque un métier ardu qui requiert disponibilité permanente, compétences financières, juridiques, et une sérieuse dose de psychologie.

Last but not least, il partage avec les autres principaux actionnaires de la Banque Degroof la conviction de préserver son indépendance. Dans ce contexte, Alain Schockert préside le holding faitier belge Guimard Finance qui fédère le contrôle de la Banque. Celle-ci - devenue S.A. en 1998 - compte aujourd'hui plus de 1000 collaborateurs (ils étaient 150, à son arrivée), gère 27.5 milliards d'euros, et réalise un bénéfice de 120 millions d'euros.

En le faisant parler de ses passions, on se rend vite compte qu'Alain Schockert respecte l'adage: «si vous voulez que quelque chose se fasse, confiez-la à quelqu'un de très occupé». Outre son cercle familial auquel il se consacre beaucoup, ses passions sont nombreuses. D'abord académiques: il est Chargé de cours à HEC-ULg et animateur de séminaires dans plusieurs institutions, dont l'IAG.

NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

Il est également Trésorier National et membre du Comité Exécutif de l'Association des Anciens Prisonniers de Guerre du Stalag IA (Prusse Orientale) - comme le fut son père - dont l'objectif est de prendre la relève pour commémorer la mémoire de ceux qui se sont battus pour notre pays.

Il est très concerné par la problématique des Soins Palliatifs et soutient activement un projet particulièrement ambitieux mené par le Docteur Michel Marion, Chef du Service «Soins Palliatifs» des cliniques du Sud-Luxembourg.

Alain Schockert est apiculteur depuis toujours ; il possède 5 ruches et est membre actif du Cercle Royal Apicole de Nivelles. Le miel, fruit de son rucher, il aime le partager avec ses proches, amis, collègues, mais aussi confrères et concurrents. Le miel adoucit les relations – parfois tendues – dans le monde des affaires.

Sa fibre tellurique vibre lorsqu'il parle de ses deux chevaux de trait brabançons (Roza et Odilon); il fait de l'attelage et offre de temps en temps un fer à cheval de Roza.

Enfin, il est diplômé en Agriculture (2 années de cours du soir de la Région Wallonne) et cultive des terres en Brabant wallon: betteraves, lin, maïs, froment et pommes de terre. Il pratique également la chasse, le tennis et l'équitation.

Bref, la phrase d'Hector Berlioz «Il n'y a de réel que les sentiments et les passions...» convient parfaitement à notre candidat au prix IAG-Alumni.

Les liens avec IAG-Alumni.

En tant que dirigeant de la Banque Degroof, Alain Schockert a toujours veillé à ce que la Banque soutienne l'Association des anciens en tant que major sponsor et porte donc une attention particulière à l'évolution de celle-ci.

La Banque entretient aussi des contacts avec le service emploi de l'IAG et il est bon de constater que de nombreux collaborateurs sont diplômés de l'IAG et de nombreux étudiants de l'IAG ont pu y effectuer des stages ces dernières années.

La Banque a aussi créé une fondation dont le but est de promouvoir l'éducation et l'écologie. Elle se soucie particulièrement de la formation assurée par un enseignement de qualité et ouvert à tout le monde. C'est dans ce cadre qu'Alain Schockert rappelle qu'Alain Siaens était professeur à l'IAG, que lui-même enseigne à HEC-ULg; et que d'autres collègues ont également une fonction académique.

C'est dans ce sens qu'Alain Schockert souhaite faire passer aux jeunes le message de l'importance d'une formation de qualité, adaptée aux exigences/besoins du marché: importance des langues, ouverture d'esprit, vision élargie et ambitieuse pour eux-mêmes et pour la société dans laquelle ils vivent et enfin l'esprit de compétition.

Alain Schockert attend des IAG Alumni qu'il soit un réseau fort, réputé tant en Belgique qu'en Europe et à travers le monde. Que l'association soit en contact régulier avec l'école et donc qu'elle ait un droit de regard sur les formations.

Les attentes vis-à-vis de la Louvain School of Management (LSM) pour les 5 années à venir.

Alain Schockert souhaite que la LSM puisse être une école de management réputée en Belgique, mais aussi et surtout à l'étranger, offrant des formations de qualité en adéquation avec le monde économique et financier. Il importe, selon Alain Schockert, que le corps professoral comporte un grand nombre d'hommes/femmes d'affaires, afin de dresser des passerelles entre l'académique et la vie des affaires, mais aussi que des liens étroits de collaboration soient établis avec d'autres écoles de Management à travers le monde pour que nos étudiants puissent se former à l'extérieur et que nous puissions accueillir des étudiants du monde entier.

Propos recueillis par Sébastien Mahieu, ECAP 1999

LA LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT GAGNE LE CONCOURS «BRANDSTORM» DE L'ORÉAL EN BELGIQUE

L'équipe composée de trois étudiants (Laurence Malbecq, Aurélie Mertens et David Geyzen) du cours de Brand Management du Professeur Schuiling a participé et gagné la finale belge du concours l'Oréal «Brandstorm» le 6 mai dernier.

Cette équipe a eu pour objectif de représenter la Belgique à la finale internationale à Paris début juin.

Ce concours qui se joue à l'échelle mondiale regroupe plus de 4400 étudiants dans 38 pays. Il demande aux étudiants d'acter comme des brand managers afin de relancer une marque phare de l'Oréal en créant un nouveau produit ainsi que son plan marketing de lancement.



NOMINÉS POUR LE PRIX DE L'ALUMNUS 2008

ERIC EVERARD
Promotion 1986



44 ans, père de 4 enfants et Bruxellois d'adoption, Eric suit ses humanités à l'école européenne. Quadrilingue, il cultive depuis son ouverture aux autres cultures. Un parcours sans histoire à l'IAG pour cet homme doté d'une incroyable énergie, il mène de front une vie scolaire et une vie de businessman en herbe (vente d'assurances tous risques pour kot et pour voiture, création du journal de l'étudiant « Univers-Cité »,...).

Son diplôme de l'IAG en poche en 1986, il pense dans un premier temps faire comme les autres...il passe une première interview chez Coopers & Lybrand, ça sera sa dernière: «j'avais compris que je ne rentrerais jamais dans le moule.» Tout va alors très vite pour lui: il crée, avec deux associés, la société «In-Medias» et se fait rapidement connaître: le Student Welcome Pack, le Salon européen de l'étudiant, l'annuaire Go sont ses premiers faits d'arme couronnés de succès. Durant cette même période, il crée également la société Babyboom, bien connue pour offrir les colis-cadeaux aux jeunes mamans. Acheteur, vendeur, Eric profite des opportunités du présent et du futur pour consolider sa marche en avant. L'homme a du flair; il vend ses sociétés et ses projets avec une réelle plus-value pour en acquérir d'autres, plus prometteuses encore. En juillet 1990, il revend ses activités au leader mondial de l'organisation de foires professionnelles et des salons «Reed Elsevier Group»... 1 mois avant la première crise du Golfe. Il devient, par la même occasion, directeur général de Reed Exhibitions Benelux. Période de stabilisation et d'apprentissage pour Eric, mais combien utile pour la suite de sa carrière; la structure et la taille du groupe lui offrent les outils de gestion et de management que sa fougue d'entreprendre a oublié de lui donner en début de carrière. 1996 constitue une étape importante pour l'orientation future de sa carrière. En désaccord avec son nouveau responsable hiérarchique, il quitte l'entreprise. 1 année sabbatique suffit à son bonheur; il crée en 1997 le groupe Artexis «The Art of Exhibitions» et s'attaque au marché belge quelque peu délaissé par le groupe Reed. Il fait rapidement appel à deux de ses anciens managers de Reed Elsevier pour l'aider à passer la vitesse supérieure. Son objectif premier est de devenir une société leader en Belgique dans le secteur des foires et salons. A l'affût du marché, il ne passe pas à côté d'autres belles opportunités et crée le call-center KI qui compte rapidement 300 collaborateurs. Au bout de deux ans, il le cède alors au groupe côté en bourse Snyder Communications. En 2001, il rachète les activités de «Best of Group» qui connaît des problèmes financiers. Il en fait une affaire florissante malgré un contexte économique difficile. Le regard tourné vers l'avenir, il ne garde que le pôle publicité de «Best of Group».

En 2003, il lance SON pari: il crée «easyFairs Group», concept novateur dans les foires professionnelles européennes. Son modèle est basé sur le baseline «Time & cost-effective trade shows», à savoir des salons ciblés et courts qui proposent aux exposants une formule «all in» où, pour un budget raisonnable, ils obtiennent un retour sur investissement mesurable. Le succès est retentissant. Il ajoute à son projet une dimension informatique et technologique qui constitue une avancée dans le secteur; facilités d'utilisation et de réservation pour les exposants, efficacité dans la gestion pour easyFairs.

Les frontières européennes sont aujourd'hui franchies: l'entreprise est désormais présente en Amérique du Sud et les résultats ne se font pas attendre. Dernier «gros coup» en date: le rachat par Artexis du site de « Flanders Expo » à Gand, au nez et à la barbe de grands groupes étrangers. Cette acquisition est stratégique et constitue un pas en avant dans la stratégie de développement du groupe, constitué aujourd'hui de 4 pôles distincts et complémentaires: le pôle «gestion des foires et salons traditionnels» (version Eurantica, Cocoon),..., le pôle «easyFairs», le pôle publicité avec «Hello Agency» et le pôle «Location de halls d'expositions». Le groupe compte actuellement 350 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 85 millions d'euros. 150 foires et salons sont organisés annuellement par le groupe.

L'esprit vif, Eric se décrit comme un «optimizer»: recherche de la performance et de l'efficacité. Il a le verbe facile et, sûr de lui et de sa volonté d'arriver à ses objectifs, il ne se laisse pas impressionner et décontenancer, même dans des milieux qui lui sont plus hostiles. Optimiste de nature et mauvais perdant, il utilise toutes les cartes en sa possession pour obtenir ce qu'il désire. Sa foi dans la réussite est inébranlable. Tenace, habile négociateur et jamais à court d'arguments, il soigne son carnet d'adresses, comme Philippe de Woot nous l'a si bien conseillé. Il s'entoure de gens comme lui, passionnés et motivés jusqu'au bout des ongles. Militant du «Having fun» et amoureux de la montagne, il emmène chaque année 60 membres de son équipe pour un trekking de 4 jours pour consolider les liens au sein de l'équipe: «c'est toujours le plus lent qui dicte le tempo; on réussit toujours ensemble! », nous convainc-t-il avec fierté.

L'IAG, et plus particulièrement le cours d'éthique, lui ont appris que l'éthique en affaires est le seul garant du succès sur le long-terme. Il garde un fantastique souvenir de Philippe de Woot qui lui a ouvert l'esprit sur le monde des affaires et de Robert Wtterwulge qui a catalysé sa fibre entrepreneuriale. En tant qu'ancien, il conseillerait aujourd'hui au corps académique de l'IAG d'inclure dans le cycle scolaire un cours non technique, qui agirait sur le mental des étudiants: passer du rêve à l'acte, oser entreprendre !

Propos recueillis par Paul Dejardin, ECAP 1992

FANTASTIQUES OPPORTUNITÉS DANS LES NOUVEAUX MASTERS EN GESTION

Les nouveaux Masters en Sciences de gestion et en Ingénieur de gestion, issus de la réforme de Bologne, ont été lancés cette année 2007/2008 avec succès. Ils offrent des opportunités exceptionnelles aux étudiants.

De nombreuses spécialisations en gestion

En première année de Master en Sciences de gestion, par exemple, les étudiants ont le choix entre 12 spécialisations telles la Finance d'entreprise ou de marché, l'entrepreneuriat, le marketing ou encore le management européen. C'est la première fois que les étudiants ont autant de possibilités de se spécialiser dans les différents domaines de la gestion. Il faut également noter qu'un nombre élevé de cours est donné en anglais

En deuxième année, les étudiants pourront ensuite participer aux programmes d'échanges internationaux d'une durée de 4 mois dans plus de 115 universités étrangères au choix sur les 4 continents. Les possibilités d'échanges à l'étranger sont donc innombrables.

Le réputé diplôme CEMS

Les étudiants en Master en Sciences de gestion ou en Ingénieur de gestion ont également accès au très envié diplôme du Master MIM (Master in International Management) de la CEMS (Community of European Management Schools), qui a été classé deuxième meilleur Master de gestion en Europe par le Financial Times. Rappelons que la CEMS choisit, dans 17 pays européens, la meilleure école de gestion du pays, comme HEC Paris, la London School of Economics, ESADE à Barcelone, Bocconi à Milan et... la Louvain School of Management. Cette année, près de 30 étudiants ont été sélectionnés et partiront, à la rentrée, vers les destinations CEMS.

Un « Double Diplôme »

Mais ce n'est pas tout, les étudiants peuvent également accéder à des doubles diplômes. Ces « doubles diplômes » permettent à l'étudiant de passer, non plus 4 mois, mais une année entière à l'étranger. Il recevra ainsi un diplôme belge et un diplôme de l'institution étrangère où il a étudié. A ce jour, 6 institutions, dont la nôtre, offrent ces possibilités: deux écoles CEMS, celle de Cologne et d'Helsinki, Egade à Mexico, Vargas à Sao Paulo et enfin la KUL pour ceux qui désirent parfaire leur néerlandais.

Le programme «One Year Abroad»

Autre opportunité encore, celle du programme «One year abroad». L'étudiant passera un an à l'étranger mais plus seulement pour y étudier mais également pour y travailler. En effet, le 1^{er} quadrimestre de cours sera suivi d'un stage en entreprise dans ce pays.

L'atout d'un stage en entreprise

Au retour de son échange à l'étranger, l'étudiant de dernière année aura l'obligation de faire un stage en entreprise qui sera le plus souvent la base de son mémoire. En complément à l'apprentissage de diverses cultures, l'idée de ces Masters est d'immerger l'étudiant en entreprise pendant quelques mois. Voilà encore une opportunité fantastique de mieux comprendre le monde de l'entreprise.

En résumé, les nouveaux Masters offrent des possibilités sensationnelles aux étudiants, qui combinent à la fois une ouverture sur de nombreuses spécialisations en gestion, un parcours en partie en anglais, des séjours à l'étranger selon diverses formules et, enfin, une immersion en entreprise pour parfaire leur cursus.

*Isabelle Schuiling, Professeur en Marketing
Responsable du Master en Sciences de gestion
Louvain School of Management - Campus Louvain-la-Neuve*

EMMANUÈLE ATTOUT OU L'ITINÉRAIRE D'UNE FEMME CHEZ PRICEWATERHOUSECOOPERS



Maman de deux garçons, dont l'un suit ses études actuellement à l'IAG, Emmanuèle Attout est elle aussi sortie de l'IAG en 1981. Elle rejoint la société d'audit Coopers & Lybrand, devenue aujourd'hui PricewaterhouseCoopers. Elle y est entrée, dit-elle, pour deux ou trois ans, comme beaucoup de ses anciens collègues, histoire d'avoir une solide formation financière. Mais elle y a trouvé son bonheur, « c'est mon premier job », comme elle s'amuse à le rappeler. Elle s'est rapidement plu dans cette société en croissance, à forte connotation masculine dans laquelle les femmes étaient des « oiseaux rares » ! Sans complexe, l'ascension qu'elle connaît au sein de cette société est à son image: constante et solide. Elle devient Associée en 1994, à l'âge de 36 ans ; sa capacité à prendre des initiatives et à mener des projets en interne avait convaincu ses collègues masculins.

En 1999, le rapprochement avec PriceWaterhouse modifie les structures et la mission de la nouvelle organisation : les ambitions sont d'accélérer la croissance et de favoriser l'ouverture internationale. En tant que femme dans un monde d'hommes, Emmanuèle se retousse les manches : en plus de ses activités dans le secteur de l'audit, elle prend en charge les ressources humaines et lance plusieurs projets qui permettront aux femmes d'augmenter leurs chances de réussite dans ce monde exigeant et compétitif. Décidée et passionnée, elle convainc le Board de PricewaterhouseCoopers(PwC) de la nécessité de disposer de budgets pour différents projets qui lui tiennent à cœur. Créer un programme de diversité (femmes et nationalités étrangères) ainsi que faciliter la mobilité internationale de jeunes fraîchement diplômés et engagés par PwC sont deux projets qu'elle aimerait concrétiser à court terme. L'incorporation de critères féminins dans les systèmes d'évaluation ou des cours de formation pour faciliter le comportement des femmes face aux hommes sont d'autres chantiers sur lesquels elle travaille. C'est pour elle un travail de

fond et de longue haleine nécessaire pour faire évoluer les mentalités. Dans un monde de plus en plus contraignant, elle mène donc de front son métier de réviseur tout en apportant sa touche personnelle dans la gestion des ressources humaines.

L'audit est un milieu dur, compétitif mais ô combien passionnant. Elle veut d'ailleurs faire prendre conscience aux jeunes recrues qu'elles ont du talent et que PwC compte sur elles pour aller de l'avant. En interne, elle débloque également des budgets pour le projet « teddy care » qui permet aux familles d'enfants malades de pouvoir recourir gratuitement à une aide malade. D'autres initiatives favorisant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (nettoyage à sec, stages d'été pour les enfants ...) sont également lancées. Pour mener à bien ses projets, elle s'est entourée d'une équipe en interne composée de femmes mais aussi de l'un ou l'autre homme qui sont le relais de celles-ci auprès de la population masculine.

Au sein de PwC elle est décrite comme « l'ambassadrice » des femmes, preuve que l'on peut mener de front et, avec succès, une carrière en audit et une carrière de maman. Emmanuèle a d'ailleurs toujours considéré l'éducation de ses enfants comme sa priorité. Femme de caractère, elle a toujours été présente auprès de ses enfants aux différentes étapes de leur vie. Exigeante vis-à-vis d'elle-même mais aussi envers les autres, elle est franche et directe. Dans son débat de tous les jours, elle met un point d'honneur à intégrer les points de vue d'autres parties dans la recherche de propositions et de solutions. Plutôt discrète sur les courts, elle n'est pas du genre à se mettre en avant et faire la publicité autour de sa personne. Elle est une force tranquille qui prend ses responsabilités et qui les assume. Organisée et structurée, elle est concrète sur le terrain ; elle veut pouvoir mesurer les résultats de son travail.

Associée chez PricewaterhouseCoopers depuis 15 ans, Emmanuèle Attout s'est attachée à démontrer que la combinaison entre vie professionnelle et vie privée n'est pas une utopie ; il faut avant tout y croire et être passionnée...

Propos recueillis par Paul Dejardin - ECAP 1992

CE QU'ON APPREND DES EX-CONSULTANTS

Sur le marché de l'emploi, le passage par un grand bureau de consultance est un élément de poids du CV. De là à dire qu'il s'agit d'une 'école obligatoire' pour tous ceux qui souhaitent faire carrière, il y a un pas. Trois anciens consultants expliquent ce qu'ils ont retiré de cette période de leur parcours professionnel : à vous d'en tirer les leçons !

«Un consultant n'est pas nécessairement un bon manager», lance tout de go Ignace Van Doorselaere (44 ans), CEO de Van de Velde et ancien consultant du Boston Consulting Group. «Pour être un bon manager, il faut insuffler de l'énergie aux gens. Il faut de l'enthousiasme, une grande faculté de compréhension et de communication. Certains de ces aspects peuvent être appris par le biais de la consultance, mais en aucun cas elle ne doit être considérée comme une garantie de succès pour une carrière dans l'industrie.»

La consultance sur un CV, c'est bien, mais...

«Les grands bureaux de consultance sont connus pour être très stricts en termes de sélection, souligne Ignace Van Doorselaere. Ce qui fut un temps baptisé le Procter & Gamble effect pourrait aujourd'hui être appelé le Consultancy effect : puisqu'ils sont passés par un processus de sélection très exigeant, les anciens consultants sont considérés a priori comme compétents par le marché de l'emploi.» Outre cette pratique supposée d'«écrémage», les grands cabinets de conseils ont la réputation d'être de bonnes écoles pour l'apprentissage de certaines compétences. «La consultance développe incontestablement un certain sens de la synthèse, pointe Ignace Van Doorselaere, qui est essentiel en management. De même, les anciens consultants sont connus pour être particulièrement analytiques dans leur approche d'un problème, ce qui leur permet d'identifier rapidement les leviers d'action.» Mais selon Ignace Van Doorselaere, ces compétences seules ne suffisent pas pour être un bon leader. «Le fait d'être passé par 'l'école de la consultance' ne signifie pas que l'on devient plus intelligent que les autres. On est sans doute intellectuellement performant, mais pas nécessairement émotionnellement performant. Or, c'est la combinaison de ces deux aspects qui fait un bon manager. D'ailleurs, j'ai tendance à croire que les anciens consultants sont parfois un peu trop braqués sur les chiffres et les faits: ils sont indispensables pour prendre une bonne décision, certes, mais il ne faut pas pour autant sombrer dans la technocratie.»

Barbara Desmarest, 36 ans, ancienne du Boston Consulting Group devenue Directrice des Projets transverses chez Petit Bateau

«Le conseil m'a appris à formaliser et objectiver la prise de décision»

«J'ai étudié à la Solvay Business School, et au terme de mon cursus, je n'avais pas l'envie de me spécialiser dans l'un ou l'autre domaine de gestion. Je suis entrée au BCG pour pouvoir me familiariser avec toutes les dimensions de l'entreprise avant de faire un choix de carrière plus définitif.»

«L'environnement du conseil est hyper dynamique, et regroupe des gens brillants : même si la pression est intense et la charge de travail conséquente – ce qui en soi n'est pas insurmontable, surtout à cette période de la vie – cet environnement permet un apprentissage extrêmement

rapide.» Après cinq ans passés au BCG – et un MBA en poche – Barbara Desmarest se retrouve à 27 ans directrice marketing de Laurent Perrier. «Je ne pense pas que j'aurais pu acquérir d'aussi grandes responsabilités en ayant commencé ma carrière dans l'industrie, probablement à cause de cette 'courbe de développement' qui est particulièrement croissante dans le conseil.»

«Quelles compétences acquises au BCG ai-je pu mettre à profit dans la suite de ma carrière? Incontestablement de la rigueur dans l'analyse des problématiques auxquelles j'ai dû faire face. En consultance, on apprend à se plonger très vite dans un marché et à identifier clairement les leviers d'action dont on dispose pour résoudre une situation difficile. Cela demande de pouvoir prendre du recul par rapport à l'opérationnel, et de quantifier autant que possible l'information disponible. Dans les entreprises, il y a encore beaucoup de décisions qui sont prises au feeling, à l'intuition. De par mon expérience, j'apprécie les faits et je manipule facilement les chiffres, ce qui n'est pas le cas de tout le monde. Au marketing de Petit Bateau, quand il fallait lancer une action promotionnelle en boutique, je réalisais systématiquement une étude de rentabilité préalable, ce qui n'était pas le cas avant. Outre cette rigueur, on acquiert dans le conseil des compétences indéniables en gestion de projet. Quand on a six semaines pour réaliser une mission chez un client, l'organisation est cruciale. Dans ma fonction actuelle, je mène des projets plus transversaux, qui nécessitent de formaliser les démarches: fixer des réunions une fois par semaine, mesurer l'avancement des projets, expliciter les objectifs, etc. Ces compétences organisationnelles, je les ai certainement développées au BCG, et je constate que c'est un manque chez beaucoup de gens. »

«Le consultant est un célibataire, le cadre un homme marié»

Pour Ignace Van Doorselaere, le métier de consultant et celui de cadre sont totalement différents. «Le premier est un célibataire, alors que le second est un homme marié», ironise-t-il. «Comme consultant, on multiplie les expériences. On passe sans cesse d'une situation à l'autre, ce qui est intellectuellement stimulant et professionnellement très riche. Mais on ne va jamais en profondeur, comme on ne prend jamais le temps de mettre en œuvre sur le terrain les solutions que l'on préconise. Comme manager dans une entreprise, il faut s'impregner d'une culture, s'impliquer dans une stratégie. Comprendre les règles du jeu. On est beaucoup plus focalisé et l'on est obligé de mener des projets de bout en bout. Je ne pense pas qu'il y ait un modèle meilleur que l'autre: il appartient à chacun de sentir lequel lui convient le mieux.» Mais pourquoi alors tant de consultants sont-ils propulsés – relativement jeunes – à de hautes fonctions managériales? «Cela est dû je pense à deux facteurs. D'abord, au phénomène de la 'casserole à pression', qui caractérise si bien la consultance. Quand on est consultant, on subit une pression constante pour fournir rapidement des résultats. Qu'il s'agisse de préparer une fusion ou le lancement d'un nouveau produit, il faut bien souvent faire une analyse très poussée de l'entreprise en deux ou trois mois. On acquiert donc des réflexes qui permettent de travailler efficacement, malgré les pressions externes. Ces réflexes sont très utiles dans une fonction à responsabilités élevées. Ensuite, il ne faut pas oublier que la consultance permet d'être exposé – même

jeune – aux plus hautes fonctions de l'entreprise. On se retrouve vite face à des CEO et des comités de direction. Quand le contact passe bien, les consultants sont parfois sollicités pour venir travailler chez leurs clients, généralement à des niveaux de responsabilités élevés. Cela m'est arrivé à 29 ans, quand j'ai quitté le BCG pour rejoindre Interbrew au moment de la fusion avec Ambev: je n'aurais jamais eu une pareille occasion en travaillant dans une grande entreprise. Dans une petite entreprise par contre, les chances d'entrer en contact avec des personnes haut placées sont plus élevées, étant donné le nombre plus faible d'échelons dans la hiérarchie: il ne faut donc pas voir le conseil comme le seul moyen de bénéficier de ce phénomène 'd'exposition'.

Jean-François Berleur, 36 ans, ancien de McKinsey devenu entrepreneur puis consultant indépendant

«Le conseil m'a appris à doser mon effort pour obtenir le résultat souhaité»

«J'ai fait des études d'Ingénieur Civil plutôt par intuition que par réelle passion: la formation était bonne, et surtout elle me permettait de garder un maximum de portes ouvertes pour la suite de mon parcours professionnel. Un traineeship chez JP Morgan m'a permis de me familiariser avec la finance tout en gardant une certaine variété dans mon travail. Au terme du programme, j'ai réalisé que je valorisais réellement cette variété. Plutôt que de me fixer dans la finance, j'ai donc postulé dans le conseil.» Ce que Jean-François Berleur a retenu de ses 5 ans chez McKinsey? «Parvenir à aborder l'information, l'analyser, en évacuer le superflu et la structurer suivant les faits est une force incroyable dans le monde actuel, qui nous submerge littéralement d'information. Le conseil m'a appris à apprécier cette structure et l'efficacité qui en découle, d'autant qu'elle est utilisée comme un 'langage commun' par tous les consultants de l'entreprise. Aujourd'hui encore je reconnais les anciens consultants par cette faculté qu'ils ont d'aller directement aux faits: ça n'en fait pas pour autant une 'race à part', mais cela donne le sentiment de se comprendre très vite en affaires.» Par ailleurs, la pression dans le conseil est telle qu'on y apprend à doser efficacement son effort. «On dit d'habitude que 20% de l'effort suffisent pour atteindre 80% du résultat. Chez McKinsey, on nous encourageait plutôt à nous donner à 100% – voire davantage – pour obtenir un résultat parfait! On peut émettre toutes les réserves qu'on veut par rapport à ce modèle, mais je pense que c'est en partie grâce à cela qu'on apprend tellement en consultance. Et surtout, on parvient à savoir exactement où placer la barre de son effort pour obtenir un résultat donné: c'est un atout précieux dans une carrière professionnelle.»

«J'ai quitté McKinsey pour lancer avec un autre ancien consultant Little Gym, un centre de psychomotricité pour enfants. Le concept existait déjà aux Etats-Unis et nous voulions le développer en Europe. J'ai donc ouvert le premier centre belge à Wezembek Oppem, tout en assumant pour un tiers de mon temps la fonction de directeur marketing du groupe pour l'Europe. En tant qu'entrepreneur, on doit être en permanence sur tous les fronts, et on est sans cesse confronté à du neuf: il ne fait aucun doute que ma capacité de structure et de jauge de mon effort ont largement contribué au succès de cette expérience.»

Accélérer sa carrière: pas une fin en soi
La plupart des anciens consultants s'accordent pour dire que l'environnement du conseil est très propice au

développement personnel. Faut-il pour autant choisir la consultance dans l'espoir d'accélérer sa carrière? «Je pense qu'il faut prendre le raisonnement inverse, affirme Ignace Van Doorselaere. Choisir une voie dans laquelle on se sent bien, un métier pour lequel on a des affinités: car ce n'est qu'en étant passionné par son boulot que l'on gravira rapidement les échelons.» Mais il y a pourtant des entreprises ou des secteurs d'activité dans lesquels l'évolution est plus lente... «Les employés grandissent avec leur entreprise. Dans une PME en pleine expansion, il y a fort à parier que l'évolution des ressources humaines sera rapide. Dans une grande banque dont l'activité est stable par exemple, cette évolution sera vraisemblablement plus lente. Mais à l'heure actuelle, toute entreprise qui souhaite attirer et garder des talents est obligée de promouvoir le développement de ses ressources.»

Benoît Gailly, 38 ans, ancien de McKinsey devenu professeur de Stratégie et Innovation à l'IAG-Louvain School of Management

«Grâce au conseil, j'ai des contacts dans la majorité des entreprises du Bel20»

«Après ma thèse en mathématiques appliquées, je n'entrevois pas de réelles possibilités dans le monde académique. Je me suis orienté vers la consultance sans trop savoir de quoi il s'agissait, attiré sans doute par son côté généraliste et diversifié. Une telle expérience ne pouvait être que positive pour mon CV, d'autant que je savais que McKinsey offrait la possibilité à ses consultants de faire un MBA. Au départ, mon idée était de n'y rester que trois ans tout au plus... mais finalement, je n'ai quitté McKinsey qu'après six ans et demi !

Le retournement du marché début 2000 a initié chez moi une certaine forme de démotivation. J'ai appris qu'il y avait une opportunité à l'université pour un poste demandant un background à la fois technique et managérial, et j'ai postulé. Ce que mon expérience chez McKinsey et mon MBA m'ont apporté? D'abord – à tort ou à raison – une 'carte de visite', un certain gage de qualité qui a dans un premier temps compensé l'absence de publications de mon CV. Du point de vue du contenu de mon travail, je pense que cette expérience m'a permis de développer une certaine méthodologie – dans la structuration d'un problème, la communication et la présentation surtout – qui m'est très utile dans l'enseignement et la recherche. J'ai aussi eu l'occasion chez McKinsey d'être confronté à des décisions de top management, qu'il s'agisse du lancement d'un nouveau business, d'une acquisition ou d'un changement de positionnement. Cette expérience de terrain en termes de décisions est précieuse quand on prétend enseigner la stratégie. Enfin, grâce à mon passé de consultant, je dispose aujourd'hui d'un réseau étendu et de qualité. Pour parler très pratiquement, je pense avoir par exemple des contacts dans une quinzaine d'entreprises du Bel20: cela peut sembler prétentieux, mais c'est extrêmement utile pour illustrer mes cours, trouver des sujets de mémoire, etc. »

«En quittant le conseil, on a la sensation agréable de devenir plus acteur qu'observateur dans son travail. Mais on quitte aussi un environnement de travail hyper dynamique où le développement personnel est considéré comme prioritaire, ce qui n'est pas toujours le cas ailleurs...»

Camille van Vyve - INGE 2006
Paru dans Bizz Magazine, mai 2008
www.mckinsey.com www.bcg.com

PRENEZ LE TEMPS DE PLANIFIER

Une enquête menée par Robert Half International montre que les compétences en gestion de projet font partie des principales lacunes des candidats managers belges. Sandra Peeters, consultante spécialisée en projectmanagement et fondatrice de Clear Consulting, livre quelques pistes pour mieux maîtriser cette discipline a priori évidente...et pourtant loin de l'être.

La gestion de projet est citée par un manager sur quatre comme une discipline à approfondir. On aurait pourtant tendance à croire qu'elle est un must pour tout qui désire accroître son niveau de responsabilité dans l'entreprise. ... « Les compétences en gestion de projet sont une lacune pour beaucoup par manque de temps, précise Sandra Peeters. La plupart des gens se lancent dans leurs projets les yeux fermés, obnubilés par les deadlines qui leur sont imposées. Prendre le temps de réfléchir à son projet et de bien en comprendre les tenants et aboutissants est pourtant un gage de succès. »

Les 4 questions préalables à la planification

«Avant de planifier son projet, il est nécessaire de bien en identifier la nature et l'ampleur, souligne Sandra Peeters. Cette préparation demande généralement de répondre à quatre grandes questions relatives au projet:

1. **Quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise avec ce projet?** Celui qui va prendre le projet en charge doit absolument savoir pourquoi ce projet est important pour l'entreprise, même s'il n'est pas directement responsable des objectifs stratégiques poursuivis.

Exemple: Vous travaillez pour une marque vestimentaire et on vous demande de concevoir une nouvelle ligne pour enfants. Pour l'entreprise, il s'agit de conquérir de nouvelles parts de marchés et d'accroître le chiffre d'affaires de 10% d'ici deux ans.

2. **Quels sont les objectifs du projet?** La finalité du projet doit évidemment être décrite de façon précise et clairement explicitée au chef du projet.

Exemple: L'objectif est de mettre sur le marché une collection complète pour enfants pour la prochaine saison automne-hiver, dans un esprit qui traduise au mieux l'identité de la marque.

3. **Qui est le mandataire du projet?** Le chef de projet doit savoir à qui en rapporter l'avancement et à qui demander de l'aide en cas de problème. Une collaboration étroite entre le chef de projet et le mandataire est un facteur-clé de succès.

Exemple: Le directeur marketing est le mandataire du projet.

4. **Quel est le scope du projet?** Le chef de projet doit être informé des objectifs concrets de sa mission, comme des éléments qui n'en font pas partie. Pour plus de facilité, ces objectifs seront présentés dans un ordre de priorité.

Exemple: Vous devrez imaginer d'abord la collection pour adolescents, ensuite celle pour enfants de 3 à 12 ans et enfin celle pour les bébés. Vous établirez vous-même les contacts avec les fournisseurs potentiels mais le volume

des commandes sera laissé à l'appréciation du département de forecasting.

La planification: un travail d'équipe

Ainsi préparé, le chef de projet ne devrait pas éprouver de difficultés majeures pour établir un planning raisonnable. «Il suffit en théorie de transposer les éléments du scope dans un horizon temporel adéquat. Mais il ne faut pas confondre le temps de prestation nécessaire avec le temps effectif de réalisation, note Sandra Peeters: si une tâche vous demande cinq jours de travail, certaines contraintes vous obligeront peut-être à répartir ces jours sur quatre semaines...La planification doit dès lors impérativement être un processus participatif, dans la mesure où tous les intervenants au projet risquent d'en influencer le timing.»

De même, on confond souvent les projets dits 'ouverts' avec les projets plutôt 'fermés', pour lesquels les processus de planification sont totalement différents. «Vous décidez de créer un nouveau site Internet, illustre Sandra Peeters. C'est un projet ouvert: le nombre d'inconnues est encore beaucoup trop grand que pour pouvoir imaginer un planning réaliste. Pourtant, énormément de managers planifient ce genre de projets, et s'étonnent évidemment que ni les délais ni les budgets ne soient respectés! Dans une première phase, il faudra procéder à une analyse du projet plutôt qu'à une planification de ce dernier, de manière à le rendre 'fermé', c'est-à-dire décrit dans un cahier de charges précis. Dans le cas du site Internet, il faudra par exemple d'abord en déterminer toutes les fonctionnalités sur base des besoins des différents types d'utilisateurs, puis réfléchir au format et à la structure avant d'établir un planning de mise en œuvre.»

Planifier...et respecter son planning

Une des difficultés de la gestion de projet réside dans son caractère souvent transversal. «Ceux qui prennent part au projet rapportent souvent à des personnes qui ne sont pas leur supérieur direct, note Sandra Peeters. Cela peut être gratifiant pour le collaborateur – s'il rapporte à cette occasion au CEO par exemple – mais cela peut aussi entrer en conflit avec son travail quotidien et perturber le respect du planning établi. Il est donc important d'intégrer la gestion du projet dans le processus d'évaluation de ceux qui l'exécutent, afin de les responsabiliser dès le départ.»

Pour s'assurer que le planning soit respecté, le chef de projet devra également prévoir des marges suffisantes. «Si un collaborateur estime pouvoir exécuter une tâche en deux jours, mieux vaut lui en octroyer trois que de lui imposer un jour et demi, lance Sandra Peeters. Sa performance n'en deviendra que plus visible, et le planning sera moins sujet aux changements.» Mais en gestion de projet, la flexibilité reste le maître mot. «C'est le propre d'un projet que d'évoluer, fait remarquer Sandra Peeters. Si l'établissement d'un bon planning est crucial, il ne faut pas croire que les choses se feront d'elles-mêmes dans l'ordre. Un projet doit être constamment tenu à l'œil, et le planning adapté si nécessaire. L'essentiel est d'arriver à travailler en équipe et de faire comprendre à tous l'importance d'une bonne préparation d'un projet. »

Camille van Vyve – INGE 2006

Paru dans Bizz Magazine, mai 2008

www.sd.be

www.clearconsulting.be

TIREZ PARTI DE VOTRE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Des études prouvent qu'une gestion efficace de ses émotions favorise la performance et l'efficacité au travail. Selon Moira Mikolajczak, docteur en sciences psychologiques, il n'y a rien de tel pour minimiser les risques de burnout et maximiser son bien-être.

L'intelligence émotionnelle, c'est quoi?
Ce que l'on appelle 'intelligence émotionnelle' recouvre en réalité cinq grandes compétences:

- 1. la capacité à identifier ses émotions et celles des autres.**
Percevoir, par exemple, que son collaborateur est stressé permet souvent de poser les actions appropriées pour le remettre d'aplomb, ce qui est assez salutaire pour la suite du travail à accomplir...
- 2. la capacité à exprimer ses émotions.** Un patron en colère sur un collaborateur peut exprimer son émotion de différentes façons: en hurlant qu'il n'est bon à rien ou en expliquant calmement quelles erreurs il a commises dans quel contexte. Les deux alternatives n'auront évidemment pas le même effet sur la suite de leur collaboration.
- 3. la capacité à comprendre ses émotions et celles des autres.**
Par comprendre, on entend ici plutôt l'anticipation des émotions en en identifiant la cause.
Lorsqu'un collègue a vécu un échec ou une perte, on peut s'attendre de sa part à de la tristesse. S'il a subi une injustice, il sera vraisemblablement animé par la colère. Pouvoir anticiper cela permet sans aucun doute d'améliorer ses relations avec les autres.
- 4. la capacité à régulariser ses émotions et celles des autres.**

Tout le monde ne sait pas quoi faire pour diminuer une émotion forte. Si le stress a un impact positif à court terme, il est pourtant indispensable de parvenir à le réduire rapidement.

- 5. la capacité à utiliser ses émotions.** Habité par des émotions positives – joie, bien-être,... – on est plus à même de réaliser des tâches créatives. A l'inverse, lorsqu'on est en proie à des émotions négatives comme l'anxiété ou la colère, on sera plus performant dans des tâches plus systématiques, liées au contrôle par exemple.

Pourquoi est-ce important de développer cette forme d'intelligence?

«L'intelligence émotionnelle a des conséquences positives sur le bien-être psychique – on se sent mieux quand on parvient à ne pas se laisser submerger par ses émotions ou celles des autres – sur les rapports sociaux, et par voie de conséquence, sur la performance au travail. Il ne faut pas négliger non plus l'impact de l'intelligence émotionnelle sur la santé physique: en cas d'émotions fortes, le corps sécrète des hormones – adrénaline, noradrénaline, cortisol – qui, présentes en trop fortes concentrations pendant trop longtemps, favorisent le développement de troubles psychosomatiques comme certaines maladies gastro-intestinales ou cardio-vasculaires.»

Comment en fait-on l'apprentissage?

«On peut s'en référer à l'intelligence 'normale'. Pour qu'un enfant apprenne à calculer, il lui faut d'abord un certain QI, une base génétique qui lui donne un potentiel d'intelligence. Outre ce potentiel, l'enseignement des maîtres d'école et son environnement en général lui permettront d'être plus ou moins fort en calcul. Pour les émotions, le même principe est d'application. Notre carte génétique détermine un potentiel de 'vulnérabilité' aux émotions, mais notre environnement peut compenser ou renforcer cette vulnérabilité. Cela se passe générale-

ment dans la petite enfance: si notre environnement – parents, gardiennes, instituteurs,... – ne nous a pas incités, par des paroles ou des gestes, à relativiser nos émotions, il y a un risque que plus tard nous soyons dans un état d'hypervigilance permanente, c'est-à-dire de forte vulnérabilité aux émotions. »

Est-il possible de changer un comportement d'hypervigilance inscrit depuis l'enfance?

«Heureusement, oui. On considère que la part de l'environnement dans le développement d'un comportement est de 60%, et celle de la génétique, de 40%. Malgré qu'une grande partie du développement de l'intelligence émotionnelle se joue durant l'enfance, on peut réussir à changer les 'stratégies de régulation' des gens...mais cela est à la fois complexe et coûteux. Car comme pour tout apprentissage tardif, il faudra passer par trois étapes successives: d'abord, la conscientisation de sa faiblesse émotionnelle; ensuite, la mise en place d'une stratégie de régulation nouvelle et adaptée; et enfin, l'automatisation de cette stratégie. Cela nécessite un certain suivi.»

Quelles sont les techniques qui permettent de stimuler son intelligence émotionnelle?

«Les techniques sont simples. La difficulté réside plus dans l'identification des techniques qui sont individuellement efficaces et dans l'appel d'une technique appropriée en cas d'émotion forte. En fonction de la sensibilité de chacun, la respiration diaphragmatique ou 'par le ventre', le fait de penser à autre chose, le monologue intérieur ou encore le partage social – appeler un ami, extérioriser son émotion – pourra par exemple aider à réguler le stress. »

*Camille van Vyve – INGE 2006
Paru dans Bizz Magazine, mars 2008
a.mikolajczak@uclouvain.be*

CONCOURS DES CAÏUS 2008

APPEL AUX ENTREPRISES



Organisé pour la 20^{ème} année par Prométhéa, le concours des Caïus met à l'honneur le mécénat culturel et récompense des entreprises qui se sont distinguées par leur créativité, leur dynamisme, leur persévérance et leur contribution au développement culturel et patrimonial de notre pays.

En 2008, quatre Caïus seront décernés par le jury, composé de personnalités issues des milieux économique et culturel, et présidé, cette année, par Bernard Serin, Président et Administrateur délégué du CMI. Lors de la soirée de remise des prix qui aura lieu au Forum de Liège le 27 novembre 2008, une PME et une grande entreprise recevront un Caïus pour leur action de mécénat ou de sponsoring culturel, toutes disciplines confondues. Deux autres entreprises se verront quant à elles décerner un Caïus pour leur action menée en faveur du patrimoine wallon et bruxellois.

Les inscriptions et les dossiers de candidature complets doivent parvenir chez Prométhéa avant le 26 septembre 2008. Le règlement et les documents d'inscription sont disponibles chez Prométhéa, Tel: 02/513.78.27 – info@promethea.be ou directement téléchargeables depuis www.promethea.be / rubrique Caïus 2008.

