

# From Solvay Business School

ULB

SEPTEMBRE | OCTOBRE 2004

LE MAGAZINE DE LA SOLVAY BUSINESS SCHOOL



## ANNE DE GHEEST

L'Alumnus qui valait 4 milliards de \$

## HUGUES PIROTTE

"Je suis vénézuélien dans l'âme", parole de Liégeois!

## DÉCRET DE BOLOGNE

Le nouveau programme Ingénieur de Gestion

## DOSSIER ENTREPRENEURSHIP

La SBS va former les entrepreneurs de demain

## PAUL HATRY

"Ma triple carrière: publique, privée et académique"



Bimestriel  
ne paraît pas en janvier et en août  
Bureau de dépôt: Bruxelles X

N° 15  
5€

## Septembre 2004: les portes de Bologne sont ouvertes



Après plusieurs années de travail acharné, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre institution, le processus de Bologne entre dans sa phase de réalisation. Les premiers étudiants de la 1<sup>ère</sup> année de BA, c'est-à-dire du cycle de Bachelier, vont franchir nos portes.

Chaque année verra s'ajouter un nouvel étage de cette grande réforme européenne: 40 pays ont adopté ce système commun qui offrira à nos étudiants une mobilité inédite jusqu'ici, la reconnaissance de leur diplôme et leur employabilité sur tout le continent européen. Cette harmonisation renforce également l'attractivité de notre système éducatif, dans un contexte mondial très concurrentiel.

La réforme repose sur un principe et trois piliers. Le principe fondateur est que l'enseignement est un bien public, valeur à laquelle nous sommes profondément attachés. Quant aux trois piliers, ils sont:

1. un système commun d'organisation des études universitaires, organisé en 3 cycles, ce qui donne en Communauté Française le système B-M-D (Bachelor, 3 ans – Master, 1 ou 2 ans – Doctorat).
2. une unité de mesure européenne commune du temps d'apprentissage, transférable d'un pays à l'autre: l'ECTS (European Credit Transfer System). Ces ECTS seront valorisables dans un parcours ultérieur.
3. l'institution de partenariats actifs.

Chez nous, ces partenariats ont pris la forme de deux associations. L'Académie universitaire Bruxelles-Wallonie, qui établira une synergie des activités d'enseignement et de recherche entre les universités membres: l'ULB, l'Université Mons-Hainaut (UMH) et la Faculté Polytechnique de Mons (FPMs). Et également le Pôle universitaire Wallonie-Bruxelles, dont les membres, au nombre de 11 actuellement<sup>■</sup>, mettent en commun des ressources et infrastructures.

Cette série d'avancées implique évidemment de renforcer sensiblement notre dimension internationale. Trois éléments complémentaires peuvent nous permettre d'atteindre cet objectif: d'abord, notre rôle au sein d'UNICA, réseau qui regroupe 35 universités de toutes les capitales européennes. Ensuite, nos alliances avec les universités de Lille, Valenciennes, Paris, Grenoble, le Kent, Berkeley et Montréal. Enfin, l'Eurotriangle, une future association entre les universités de Bruxelles, Charleroi, Mons, Lille et Valenciennes. Dans cette dynamique, nous veillerons à développer des Masters conjoints et la pratique de co-tutelles de thèses, à rapprocher les Ecoles doctorales, à renforcer notre dimension régionale grâce à l'intégration de tous les acteurs socio-économiques et à assurer notre présence active dans l'espace européen de la Recherche.

Inutile de dire que pareils objectifs continueront à demander des moyens! Le refinancement opéré sous la précédente législature communautaire nous permet de renforcer les moyens affectés à la recherche, à la rénovation des bâtiments et infrastructures, à l'aide aux étudiants défavorisés et au maintien du niveau de minerval. Mais les nouvelles avancées à prévoir, tant en termes de cursus, de méthodes, de grands entretiens que de constructions, exigeront une collaboration soutenue des pouvoirs publics. Parmi les priorités des années à venir, celle-là sera essentielle.

Pierre DE MARET  
Recteur

“Le principe fondateur est que l'enseignement est un bien public, valeur à laquelle nous sommes profondément attachés”

■ Haute Ecole de Bruxelles, Haute Ecole Libre de Bruxelles – Ilya Prigogine, Haute Ecole Lucia de Brouckère, Haute Ecole Francisco Ferrer, Haute Ecole Paul-Henri Spaak, Ecole Royale Militaire, Académie Royale des Beaux-Arts, Ecole Nationale Supérieure des Arts Visuels de la Cambre, Institut Supérieur d'Architecture de la Communauté française – La Cambre, Institut Supérieur d'Architecture Victor Horta et, d'ici peu, Conservatoire Royal de Bruxelles.



12

## 12 PORTRAIT

### Hugues Pirotte

Qu'un Liégeois vienne enseigner à la SBS n'a, a priori, rien d'original. Mais quand son parcours passe par le Venezuela et la Suisse! Pas vraiment conventionnel...



18

## 18 A LA UNE

### La rentrée de toutes les réformes

Attendue de longue date, la réforme du programme des "ex-candis" prend ses quartiers dès cette rentrée académique, encouragée par Bologne.



22

## 22 ZOOM

### La SBS, vivier d'entrepreneurs

Décidée à participer activement à la stimulation de la création d'entreprises, la SBS a fait de l'Entrepreneurship une de ses priorités.

## 8 NEWS

### En prise directe

L'actualité abondante de la rentrée: tout savoir sur Bologne, nouvelle mission pour Muriel Constas, bourses FNRS pour la SBS, etc.



26

## 26 ALUMNI

### Proclamations 2004

De nouveaux managers SBS prennent leur envol! Photos, évocations et félicitations dans From Solvay Business School...



28

## 28 SUCCESS STORY

### Paul Hatry

Evoker sa personnalité s'apparente à la quadrature du cercle: la carrière de cet Alumnus, en plus d'être bien remplie, épouse des contours variés...



32

## 32 ESPRIT D'ENTREPRISE

### Anne De Gheest

En près de 25 ans, elle a conquis l'Amérique. En direct de la Silicon Valley: le témoignage de cette diplômée qui vaut 4 milliards de dollars.

## AFTER SOLVAY

### FROM SOLVAY BUSINESS SCHOOL

est une publication de la Solvay Business School

EDITEUR RESPONSABLE :

Philippe Biltiau  
avenue Franklin Roosevelt, 21  
1050 Bruxelles

RÉALISATION ET PRODUCTION :

**ELIXIS**

TÉLÉPHONE : 02/640.49.13

FAX : 02/640.97.56

E-MAIL : info@elixis.be

RÉDACTEUR EN CHEF : Laurent Violon

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION : Hugues Henry

RÉDACTION : Philippe Biltiau, Pierre de Maret, Sabine Dupont, Hugues Henry, Benoît July, Gaëlle Smet, Laurent Violon

COMITÉ DE RÉDACTION : Philippe Biltiau, Muriel Constas, Annik Goudsmet, Laurent Violon

PHOTOS : Archives ULB, PhotoAlto, Photonica, Frédéric Raevens, Reporters, Zefa

PHOTO DE COUVERTURE : Photonica

COORDINATION GRAPHIQUE : Marie Bourgois

FLASHAGE : Preview

IMPRESSION : Nevada-Nimifi

PUBLICITÉ : Media Selling Place

TÉLÉPHONE : 02/241.55.55

E-MAIL : media.selling@euronet.be

Bimestriel, ne paraît pas en janvier et en août

Tirage : 11.000 exemplaires

Avis aux abonnés: adressez-nous votre éventuel changement d'adresse à [fbcker@ulb.ac.be](mailto:fbcker@ulb.ac.be). Merci.

Les mentions d'entreprises le sont à titre documentaire. Les articles, dessins, photos illustrant la revue From Solvay Business School ne comportent pas de publicité.

Les articles, opinions, dessins et photos contenus dans cette revue le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction réservés pour tous pays.



## 3<sup>E</sup> CYCLE EN SPORT BUSINESS MANAGEMENT

### Clap 2<sup>e</sup>!



Pour sa deuxième année, le programme accueillera quelques nouveautés! Il débutera par un séminaire résidentiel au Val de Poix (Région de Saint-Hubert), dont le projet européen centré sur l'activité sportive servira d'étude de cas. La défense des Projets Personnels devant le jury est reportée de juin à septembre, afin de maximiser les acquis capitalisés lors des trois modules: environnement et mode d'organisation, management stratégique et management opérationnel. Enfin, les candidats, qui aspirent à mettre en relation leur passion pour le sport avec leur bagage académique, devront préférablement jouir de 2 à trois années d'expérience professionnelle.

►►► Renseignements: [www.solvay.edu/besmac](http://www.solvay.edu/besmac) ou [besmac@ulb.ac.be](mailto:besmac@ulb.ac.be)

## NE DITES PLUS: PROGRAMME EN IMMOBILIER D'ENTREPRISE

### Dites: Executive Programme en Immobilier

Pour la rentrée académique 2004/2005 et suite aux directives de Bologne, le 3<sup>e</sup> cycle en Immobilier, arrivé à sa 3<sup>e</sup> édition, fait peau neuve et change de nom. Il s'appelle désormais Executive Programme en Immobilier. Il passera en outre de 125 à 135 heures de formation de par l'ajout au programme traditionnel d'une visite extérieure d'un site qui donnera lieu à une étude de cas en groupes multidisciplinaires. Une séance spéciale de "Due Diligence" immobilière vient également s'ajouter à l'issue des sept modules. Par ailleurs, l'Executive Programme en Immobilier proposera désormais

quelques heures de cours propédeutiques en comptabilité générale et finance. Ces séances de mise à niveau ont lieu au mois de septembre avant la reprise du programme.

►►► Toute information relative à l'Executive Programme en Immobilier est accessible sur le site [www.solvay.edu/immobilier](http://www.solvay.edu/immobilier), par email à [Manon.Jacob@ulb.ac.be](mailto:Manon.Jacob@ulb.ac.be) ou en appelant Manon Jacob, Coordinatrice, tél.: 02/650.65.57.

## "REINVENTING LEADERSHIP"

### Un séminaire Kellogg-Solvay

Dernière ligne droite pour vous inscrire au nouveau séminaire de Leadership organisé par la Kellogg School of Management (Chicago) et la Solvay Business School (SBS) à Bruxelles du 6 au 9 décembre prochain: "Reinventing Leadership: a Breakthrough Approach".

En 4 jours, le Pr Pierre Casse (titulaire de la Chaire Suez à la SBS et professeur à Kellogg) et le corps enseignant issu des deux universités partenaires développeront, à l'aide d'une pédagogie innovante basée sur des exercices de self-assessment, des simulations et des sessions interactives, un nouveau modèle de Leadership utilisé avec succès au sein des entreprises les plus performantes.

Destiné aux managers seniors, ce séminaire vous permettra d'augmenter sensiblement votre potentiel en tant que Leader, de développer des outils novateurs permettant de gérer les conflits et le travail en équipe et d'offrir ainsi un environnement de travail plus performant et plus agréable au sein de votre entreprise.

►►► Informations:  
[www.solvay.edu/leadership](http://www.solvay.edu/leadership);  
 tél.: 02/650.39.14;  
 e-mail: [bombaert@ulb.ac.be](mailto:bombaert@ulb.ac.be).



## AVIS AUX ANCIENS

### Solvay Business School Alumni est née!

Durant son assemblée générale extraordinaire du 17 juin dernier, l'association des Anciens s'est dotée d'un nouveau nom et d'une nouvelle identité visuelle. Exit donc l'UDECS et place à la toute nouvelle Solvay Business School Alumni! Ce changement vise à mieux coller à l'évolution de la SBS et à indiquer clairement la volonté fédératrice de l'association des Anciens. Tous les membres de la vaste communauté Solvay doivent y trouver leur place. Le nouveau logo s'inscrit également dans la continuité de celui choisi par la SBS et exprime la volonté de l'association des Anciens d'apporter son soutien aux projets de celle-ci.

►►► Plus d'informations: [www.sbsalumni.be](http://www.sbsalumni.be)



## COMMENCEMENT CEREMONY

### Un théâtre de l'entreprise

Jeune diplômé? Oui. Bravo! Mais après: que faire? Sentez-vous, au plus profond de vous, l'envie de réaliser quelque chose? La tradition veut qu'une personnalité vous fasse part, lors de la Commencement Ceremony, de son expérience et de son message.

Mais, cette année, au-delà de la tradition et des discours: "la vie est un théâtre, et toute entreprise l'est également." Le 17 novembre, nous laisserons donc la place aux acteurs des entreprises: leurs motivations, leurs convictions, leurs jeux... avec e.a. la participation de Michel Kacenenbogen, du théâtre Le Public. Au programme également: séance académique en l'honneur des étudiants diplômés de 2<sup>e</sup> Cycle et remise du Prix UAE.

►►► Commencement Ceremony, mercredi  
17 novembre, 18h00, Auditoire P.E.  
Janson, avenue Franklin Roosevelt 48,  
1050 Bruxelles.

## BELGIAN BALL

### La SBS ouvre le bal à Londres

Organisé sous les auspices de l'Ambassade de Belgique au Royaume-Uni, le Belgian Ball a accueilli à l'Albertaine du Zoo de Regent's Park près de 250 Belges expatriés à Londres. "Le Belgian Ball a bien entendu un caractère indéniablement festif, mais c'est également un excellent moyen de développer un network pour les 3000 Belges qui vivent à Londres, ainsi qu'une formidable opportunité de promouvoir l'image de la Belgique à l'étranger", explique Françoise de Gruben, épouse de l'Ambassadeur et organisatrice de la soirée.

A l'instar de sociétés belges de renom telles que Fortis, Dexia ou encore UCB, la SBS faisait cette année partie des sponsors. "Ce type d'événement est un excellent moyen pour promouvoir l'image de notre Ecole à l'étranger. Notre formation est réputée mais nous manquons encore de reconnaissance internationale", constate Edouard Janssen, l'un des nombreux SBS Alumni présents. Vu le succès de cette année, le Belgian Ball de Londres a encore de belles années devant lui.



De gauche à droite: Dominique Jooris, Sophie Jooris, Edward Schneider (Solvay VUB), Olivier de Duve, Anne-Françoise Schneider, Valerie Urbain, Xavier Ligot, Nathalie Van Overberghe, Antoine de Spoelberch, Philippe Van Overberghe et Jean-Louis Six.

## INEMAP

### De l'ULB à Charleroi



Parallèlement aux formations données depuis 10 ans aux agents de niveau A des communes, provinces et C.P.A.S. de la Région wallonne, l'Institut européen de management public, situé sur le Campus de Parentville à Charleroi, propose actuellement un Brevet de management public destiné essentiellement aux hauts fonctionnaires de la Communauté française Wallonie-Bruxelles. Les trois premiers cycles sont dispensés dans les locaux de la Communauté française (boulevard Léopold II à Bruxelles). Dans un souci de décentralisation, un quatrième cycle a débuté au CEFOR -I.E.P.S. à Namur.

Le Brevet de management public est organisé avec le concours des sept Universités francophones et de certaines Hautes Ecoles. Les quelque 300 candidatures reçues témoignent de la volonté des hauts fonctionnaires d'accroître la qualité des services rendus aux citoyens. Comme les responsables de la plupart des communes wallonnes l'ont déjà démontré, l'image du fonctionnaire rechangeant à améliorer sa structure de travail est une fois de plus battue en brèche.

►►► Valérie Claras, Secrétaire ULB-INEMAP,  
rue de Villers 227 (CP900), B-6010 Charleroi.  
Tél.: +32(0)71/60.02.11.  
E-mail: [vclaras@admin.ulb.ac.be](mailto:vclaras@admin.ulb.ac.be).

FNRS

## 2 bourses d'aspirants pour la SBS

Très convoitées, accordées par un jury au niveau d'exigence très élevé, les bourses d'aspirants FNRS ont pour objet de financer la réalisation d'une thèse de doctorat. Deux chercheurs membres du Centre Emile Bernheim (SBS) ont récemment connu l'honneur de s'en voir décerner une: Jacqueline Haverals en fiscalité (directeur: Pr Pascal Minne) et Marek Hudon en microfinance (directeur: Pr André Farber). Ces distinctions témoignent de la qualité de

la formation du programme d'ingénieur de gestion et de l'attractivité du programme doctoral.

Par ailleurs, les deux titulaires des précédentes bourses FNRS/Bernheim (2000-2004) ont achevé leur thèse dans les temps impartis: Carine Peeters a défendu sa thèse et est actuellement en postdoc aux Etats-Unis, tandis que Marie-Paule Laurent défendait la sienne le 14 septembre.

BUSINESS FIELD PROJECTS DU MBA

## Relevez de nouveaux défis!



Depuis 2 ans, le MBA Solvay offre aux entreprises la possibilité de bénéficier des conseils et du professionnalisme de ses étudiants Full Time. Dans le cadre du Business Field Project (BFP), les étudiants, sélectionnés par groupes de 3 ou 4 en fonction de leur expertise, de leur background et des besoins de chaque projet, et encadrés par des coaches professionnels, spécialistes des domaines concernés, aident les entreprises à relever de nouveaux défis.

Pour un montant forfaitaire de 10.000 €, les entreprises peuvent ainsi bénéficier de l'apport d'étudiants motivés aux parcours académiques et professionnels variés, qui prêteront chacun une centaine d'heures de travail minimum. De précédents projets ont ainsi déjà amené les étudiants à adresser des recommandations à une multinationale sur le choix d'une région pour le développement de ses activités de production en Asie ou encore, à un organisme public, sur ses orientations stratégiques à long terme.

►► Si votre entreprise s'apprête à relever de nouveaux défis ou à saisir une opportunité stratégique et qu'elle souhaite, pour l'y aider, faire appel à un BFP, n'hésitez pas à prendre contact avec Nicolas van Zeebroeck, BFP Manager, tél.: +32-(0)2-650.47.86, e-mail: [Nicolas.van.Zeebroek@ulb.ac.be](mailto:Nicolas.van.Zeebroek@ulb.ac.be).

MURIEL CONSTAS

## Future adjointe de la Faculté de Psychologie

Muriel Constas, licenciée en journalisme et communication, travaille pour la SBS depuis décembre 1990. Marie-Christine Adam l'avait recrutée pour assurer la coordination administrative du DES en Gestion. Depuis le début de la présidence de Philippe Biltiau, elle assiste également celui-ci et fait partie de la petite équipe "Présidence". Proche de Marie-Christine Adam, André Farber et Philippe Biltiau, elle a suivi de près l'évolution de la SBS ces 14 dernières années, en particulier l'internationalisation avec la création et le développement du MBA et du programme international de la SBS; la multiplication des 3<sup>e</sup> cycles; la réflexion stratégique de la SBS suite à la constitution du Conseil consultatif; les chaires et le lancement du Fund Raising. Elle a également collaboré à l'organisation du Centenaire de l'Ecole et est l'un des deux auteurs du livre consacré au Centenaire de la SBS (avec Kim Oosterlinck). Muriel quitte l'Ecole au 1<sup>er</sup> octobre pour devenir la future adjointe de la Faculté de Psychologie. Un défi qu'elle désire relever aujourd'hui au sein de l'ULB. Elle souhaite remercier tous ceux qui ont travaillé avec elle depuis toutes ces années, tous ses collègues, professeurs, assistants qu'elle apprécie tant, qui lui ont permis d'évoluer et avec lesquels elle a partagé tant de moments riches et passionnants aux niveaux professionnel et humain.





## En route pour de nouvelles aventures



Véronique Lèbe recevant un cadeau des mains de Philippe Biltiau en remerciement des services multiples rendus à l'Ecole depuis 14 ans.

Arrivée au Secrétariat de l'Ecole en 1990 où, pendant 14 années, elle a rendu de multiples services. Véronique Lèbe s'investit dans de nouvelles missions (ses tâches seront désormais assurées par Chantal Vandebroek avec l'aide de Joséphine Anzalone). Elle devra dorénavant gérer l'ensemble du volet étudiant dans le nouveau programme informatique vis-à-vis de la faculté et de l'administration centrale, et assurer la cohérence des fichiers entre les différentes instances. Concrètement, Véronique Lèbe devra donc répondre aux différentes demandes des utilisateurs et gérer le flux des données informatiques.

## Journées de formation

L'occasion de profiter des chargés de conférence qui font la réputation du programme de General Management du CEPAC!

|                        |   |
|------------------------|---|
| 2 <sup>e</sup> ÉDITION | Analyse financière (F. Khrouz, P. Mortier, Th. Lambrecht)<br>16 septembre, 5, 11 et 26 octobre de 9 à 17h30           |
| Nouveau                | L'athlète d'entreprise (A. Goudsmet)<br>22 octobre de 9 à 17h30   |
| 4 <sup>e</sup> ÉDITION | Les 12 outils favoris du manager (P. Georges)<br>28 octobre de 9 à 17h30  |
| Nouveau                | Processus de cession d'une entreprise (Cl. Jottrand, B. Paquot)<br>18 novembre de 9 à 12h30                           |
| 7 <sup>e</sup> ÉDITION | L'art de la communication (P. Demoucelle, J. Ch. van den Branden)<br>25 novembre de 9 à 17h30                         |
| Nouveau                | Gestion du risque de change et du risque de taux d'intérêt (R. Thibeau)<br>30 novembre, 2 et 13 décembre de 9 à 17h30 |
| 6 <sup>e</sup> ÉDITION | Actionnez les vrais leviers de la motivation (M. Verstraeten)<br>10 décembre de 9 à 17h30                             |
| Nouveau                | Attitude coach (A. Goudsmet)<br>13 janvier 2005 de 9 à 17h30  |



▶▶▶ CEPAC, Solvay Business School,  
Carine Brunin,  
tél.: 02/650 38 94;  
e-mail: cepac@ulb.ac.be;  
Web: www.cepac.be.

Alain Goudsmet, chargé de nouvelles formations.

## More visibility, more credibility

The Solvay MBA programme is very proud to announce its official accreditation by the Association of MBAs, last June 2004. AMBA aims at promoting the MBA to institutions, prospective students and employers and at increasing the supply of and demand for MBA programmes, but also at ensuring the quality of programmes produces professional managers. This quality label will definitely put the MBA in the front scene. Indeed, not only will it increase its international visibility, but it will also improve its credibility towards students, alumni and recruiters. The AMBA Committee gave the MBA Management Team highly valuable recommendations to achieve further objectives by June 2006.

▶▶▶ [www.solvay.edu/mba/](http://www.solvay.edu/mba/)



## Soyez incollable!

Voulez-vous en savoir plus sur le Décret de Bologne? Cliquez sur: [www.ulb.ac.be/docs/bologne/](http://www.ulb.ac.be/docs/bologne/). Vous pouvez aussi obtenir toutes informations et adresser vos suggestions à la boîte à suggestions "Bologne", secrétariat de l'ULB (mention "Bologne" sur votre enveloppe), avenue F.D. Roosevelt 50, CP 130, 1050 Bruxelles.

# HUGUES PIROTTE

“ Je ne considérais pas au début le doctorat comme un objectif, mais plutôt comme le moyen de pouvoir continuer à enseigner ”



# Le financier venu d'Helvétie

DANS L'UNIVERS DE LA FINANCE, LE LABEL "SWISS MADE" EST ÉVIDEMMENT TRÈS PORTEUR. C'EST CELUI QU'AFFICHE HUGUES PIROTTE, QUI A REJOINT LE CORPS PROFESSORAL DE L'ÉCOLE EN SEPTEMBRE 2002. SPÉCIALISTE DU RISK MANAGEMENT, UN DOMAINE DANS LEQUEL IL A DÉVELOPPÉ SA SOCIÉTÉ, IL AVoue UNE VÉRITABLE PASSION POUR L'ART D'ENSEIGNER. FOCUS SUR UN PARCOURS ALLANT DE LIÈGE À BRUXELLES... EN PASSANT PAR LAUSANNE ET LE VENEZUELA.



Le respect mutuel, l'une des valeurs chères à Hugues Pirotte: "La relation entre le professeur et l'étudiant s'est inscrit dans un modèle "win-win"."

**Qu'un Liégeois d'origine viennoise enseigner à la SBS n'a, a priori, rien d'original. Or, votre parcours, qui passe par le Venezuela et la Suisse, n'est pas vraiment conventionnel...**

J'ai effectivement quitté la Belgique avec mon frère et mes parents à l'âge de neuf ans. Je m'en rappelle très bien: j'ai fêté mon anniversaire dans l'avion qui nous emmenait au Venezuela! Je conserve un excellent souvenir de ce magnifique pays dont j'ai découvert à la fois l'intérieur, très paisible, et la capitale, Caracas, hyper-active. Cette période de ma vie a conditionné mon adolescence et je me considérerai toujours un peu vénézuélien dans l'âme.

**Est-ce l'insécurité grandissante qui vous a poussé à quitter, après une dizaine d'années, Caracas pour Lausanne?**

Il y a effectivement un peu de cela. Mais aussi, et surtout, le fait qu'étant passionné par les maths appliquées, j'avais envie de me tourner vers la Finance qui en est l'un des grands domaines. Le choix de la Suisse, en l'espèce, n'était pas incongru! Même si, comme on l'imagine, le contraste était frappant avec

l'Amérique du Sud, je n'ai pas été complètement dépaycé: ayant obtenu un diplôme d'humanités 100% vénézuélien, j'ai en effet dû suivre une année complémentaire, à l'Université de Fribourg, pour obtenir l'équivalence avec le cursus suisse... en compagnie de nombreux Sud-américains. J'ai ensuite entrepris une formation universitaire à Lausanne, qui a complètement déterminé la suite de ma carrière.

“ Réussir à communiquer l'intérêt pour sa passion, voilà la réelle récompense ”

**LA RENCONTRE DÉCISIVE**  
**Qu'est-ce qui vous a marqué en particulier lors de votre formation universitaire à Lausanne?**

Une rencontre, celle d'une femme professeur, Rajna Gibson, qui m'a littéralement subjugué. Elle revenait des États-Unis, où elle avait travaillé avec Eduardo Schwartz et Robert Merton (futur Prix

Nobel d'Economie, en 1997), en emportant avec elle tout le bagage de la Finance moderne. Je me suis ainsi intéressé très tôt à la théorie des options qui, au tout début des années nonante, n'en était qu'au début de sa sophistication et de ses applications. En sus de son envergure intellectuelle, Rajna Gibson avait aussi le don d'insuffler un incroyable dynamisme. C'est elle, par exemple, qui y a créé le Master en Banque et

**Pourquoi, après cette formation, ne pas avoir rejoint une institution financière?**

A vrai dire, je ne considérais pas au début le doctorat comme un objectif, mais plutôt comme le moyen de pouvoir continuer à enseigner. J'avais en effet goûté à l'assistantat, sous l'impulsion d'un autre professeur, Didier Cossin (PhD de la chaire Robert C. Merton de Harvard), et je désirais farouchement poursuivre dans cette voie. Après m'être intéressé à la microstructure des marchés, j'ai finalement choisi de me plonger complètement dans le risque de crédit. Ce sujet de recherche, sur lequel la théorie était assez peu développée à l'époque, ne m'a plus lâché par la suite...

**Cette matière se prête également à de nombreuses applications dans le secteur financier. Est-ce ce qui vous a poussé à co-fonder, avec deux amis doctorants, une spin-off de l'Université de Lausanne, FinMetrics, en 1998?**

Il est clair qu'il existait une forte demande sur le marché, relative notamment au conseil et à la formation au Risk Management, qui était devenu

## PASSIONS EXTRA-PROFESSIONNELLES

- > Lorsqu'on demande à Hugues Pirotte comment il décroche de ses activités professionnelles, au sein de sa société notamment, il répond... "En enseignant, car c'est mon véritable hobby." Ceci étant, il n'est pas insensible au sport (tennis, vélo, golf), qu'il pratique à ses heures en profitant des vertus de la campagne helvétique, où il habite.
- > Sur le plan culturel, il aime les ouvrages historiques, surtout portés sur l'analyse des grandes évolutions, l'art architectural des différentes époques et la photographie. Passionné de musique, il écoute volontiers du jazz classique, de la soul et de la bossa-nova, ajoutant: "Je caresse mon saxophone à mes moments perdus... pour un "Harlem Nocturne", un "Round Midnight", un "Desafinado" ou encore un "Take Five"."



## BIOGRAPHIE EN BREF

- > Hugues Pirotte, né à Liège en 1972, enseigne la Finance à la Solvay Business School, au sein du MBA et de l'Executive Master in Finance, notamment. Il enseigna préalablement à HEC Lausanne dès l'âge de 26 ans, et gère actuellement le module de Corporate Finance à l'Académie Suisse des Experts Comptables, délivrant le diplôme fédéral d'expert comptable. Il conserve également un enseignement à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.
- > Il est co-fondateur de FinMetrics, une entreprise basée à Genève et fondée en 1998 avec deux collègues et amis de doctorat, spécialisée dans la formation, la consultance et l'élaboration de solutions dans le domaine du Risk Management.
- > Titulaire d'un doctorat ("Theoretical and Empirical Issues in Credit-Sensitive Assets' Pricing", Institute of Banking & Finance, HEC, University of Lausanne, 1999), il est e.a. co-auteur, avec Didier Cossin, d'un ouvrage consacré au Risk Management sous le titre "Advanced Credit Risk Analysis: Financial Approaches and Mathematical Models to Assess, Price and Manage Credit Risk" (Ed. John Wiley & Sons, 2000) et avec André Farber, Marie-Paule Laurent et Kim Oosterlinck de l'ouvrage "Finance" (Ed. Pearson Education, 2004). Il a publié des articles notamment dans le Journal of Banking and Finance ainsi que dans la revue scientifique de la European Financial Management Association.

un domaine à part entière, aussi bien en gestion financière que pour la réglementation bancaire. Créer cette société me permettait de continuer mes recherches, tout en les articulant davantage avec leurs applications. J'ai aussi pu assouvir quelque peu l'esprit "entrepreneurial" que j'avais hérité de mes parents. FinMetrics a rapidement obtenu quelques mandats intéressants, parmi lesquels l'évaluation de plans de stock-options et de différents projets dont l'un dans les biotechs, ou encore une activité de consultance pour le Contrôle Fédéral des Finances Suisse, l'équivalent de notre Cour des Comptes. Progressivement, en répondant

toujours à l'évolution du marché, nous avons étoffé notre offre en conjuguant à la formation et au conseil une activité plus orientée vers la mise au point de solutions clé en main. Nous avons notamment élaboré un outil d'évaluation et de simulation des risques, fonctionnant sur la base de modules, et facilement adaptable par exemple aux besoins journaliers d'une trésorerie d'entreprise, de l'asset management ou du département de compliance d'une banque. Son activité est basée sur l'idée d'intégrer au tableau de bord du manager financier des connaissances affûtées en matière d'évaluation et de risk management financiers.

FinMetrics continue dans cette voie aujourd'hui mais, vu le lourd investissement que cela implique en expertise IT, qui n'est pas notre core-business, nous sommes désormais associés avec une entreprise de ce secteur.

## UN HOBBY DEVIENT CARRIÈRE

**Parallèlement au développement de FinMetrics, vous êtes nommé, à l'âge de 26 ans, professeur à Lausanne. Pourquoi, dès lors, décidez-vous de revenir sur votre terre natale?**

Le bagage d'un professeur passe par différentes étapes. Ce qui était un hobby est devenu avec le temps un vrai désir de parfaire une carrière dans l'enseignement. Suite à ces quatre premières années d'enseignement à Lausanne, il va sans dire que je restais un pur produit de l'endroit. Une expérience internationale ne peut qu'être enrichissante intellectuellement parlant, et c'est un must dans un cadre universitaire dynamique.

**Vous aviez pourtant plusieurs opportunités. Qu'est-ce qui vous a séduit à Solvay?**

Très certainement l'ambition de l'Ecole, qui multiplie les projets de développement. Il est très motivant de sentir que l'on peut encore apporter

en la personne d'André Farber notamment, ce même enthousiasme qui m'avait séduit chez Rajna Gibson. Au sein de l'équipe avec laquelle je travaille, il existe une réelle ouverture d'esprit et un souci de qualité pédagogique auxquels je suis profondément attaché. De mon point de vue, il est bon qu'un enseignant accepte de se remettre en question, de s'interroger sur ses méthodes pédagogiques, de prendre réellement en considération l'évaluation qu'il demande à ses étudiants et de se renouveler...

**Vous enseignez la Finance dans le cadre du MBA, de l'Executive Master in Finance, aux étudiants ingénieur de gestion et de sciences économiques. Quel regard portez-vous sur ces publics, forcément variés?**

Il est, de mon point de vue, plus délicat d'enseigner dans le cadre du MBA car il s'agit d'un public plus hétérogène: certains y disposent déjà de très bonnes connaissances en finance, alors que d'autres proviennent d'univers professionnels qui y sont étrangers. Je dois donc constamment veiller à ce que l'intérêt de chacun soit préservé. D'où l'importance, très forte, que j'accorde au feedback des participants. De manière générale, je suis persuadé que

“ Il est bon qu'un enseignant accepte de se remettre en question, de s'interroger sur ses méthodes pédagogiques ”

sa petite pierre à l'édifice. Sans aucun doute non plus le profil de ses enseignants, leur double "casquette" de théoricien et de praticien, l'expérience professionnelle qu'ils peuvent valoriser. Mais c'est surtout l'ambiance de l'Ecole qui m'a attiré. J'y ai retrouvé,

la relation entre le professeur et l'étudiant s'est fortement éloignée du schéma "maître-élève" pour s'inscrire dans un modèle "win-win", fondé sur le respect mutuel. Il n'y a rien de plus gratifiant pour un professeur que d'être invité à poursuivre une conversation

après le cours, à apporter un éclairage complémentaire, à susciter des pistes de recherche. C'est en tout cas le rôle de l'enseignant tel que je le conçois.

## PASSERELLES AVEC LA SUISSE

### La diversité de vos engagements ne doit pas être facile à gérer...

Tout est une question d'organisation! Je m'investis beaucoup dans l'Ecole, tout en préservant par ailleurs ce qui est susceptible d'apporter une

réelle valeur ajoutée à mon enseignement. Je suis persuadé que mes passerelles avec la Suisse sont profitables aux étudiants de l'Ecole, notamment au niveau des échanges ou des opportunités professionnelles. Enfin, je poursuis le développement de FinMetrics, même si je me suis mis en peu en retrait de la gestion opérationnelle, pour me consacrer davantage aux volets R&D et réflexion stratégique.

Benoît JULY



L'ambiance de l'Ecole et le profil de ses enseignants ont aussitôt attiré Hugues Pirotte... "J'ai retrouvé, en la personne d'André Farber notamment, ce même enthousiasme qui m'avait séduit chez Rajna Gibson à Lausanne."





Edouard Jakhian: "Je voudrais que la Fondation soit comparable à un homme d'état, pense aux prochaines générations plutôt qu'aux prochaines élections."

# Fondation Bernheim Changement

LE 12 MAI DERNIER, EDOUARD JAKHIAN ÉTAIT ÉLU PRÉSIDENT DE LA FONDATION BERNHEIM, POUR SIX ANS. UN NOUVEAU RÔLE À ENDOSSER POUR CET AVOCAT DONT LA DISCRÉTION ÉGALE LA RENOMMÉE. PAS DE RÉVOLUTION DE PALAIS EN PERSPECTIVE, MAIS PLUTÔT UNE INTENSIFICATION DES ACTIVITÉS, DANS LE RESPECT DE "L'ESPRIT BERNHEIM".

**A** l'aube de la septantaine, Edouard Jakhian, déjà administrateur de la Fondation, accède à sa présidence, où il succède à Jacques Dopchie. Un honneur, mais aussi un défi à relever. "Je suis tout frais et plein d'illusions", ironise-t-il. Ancien bâtonnier du barreau de Bruxelles, il apprécie les formules et les distille tout au long de ses propos. Son credo? "Avoir du souffle, c'est-à-dire privilégier l'esprit sur la matière!" Sa motivation? "Préserver la pensée d'un homme que j'ai beaucoup estimé et que je respecte. Je l'ai connu à l'âge de 23 ans, dans le cadre de l'œuvre "Les Enfants de la Patrie"<sup>(1)</sup>, lui en avait déjà 72. Très rapidement, il m'a associé à la plupart de ses projets, parmi lesquels, en 1963, la création de la Fondation Belge de la Vocation, dont je fus président de 1994 à 2004. Tout au long de notre parcours commun, j'ai pu apprécier son extraordinaire ouverture d'esprit", raconte, avec enthousiasme, l'avocat.

**"Mon credo: privilégier l'esprit sur la matière"**

## L'HUMANISME, FIL CONDUCTEUR

L'idée de créer un organisme d'utilité publique qui porterait son nom a germé dans l'esprit d'Emile Bernheim en 1974. Cette année-là, cet homme sans enfant jette sur papier son testament où sont clairement définis les objectifs de sa Fondation. Il faudra ensuite attendre 1998, et le décès de sa veuve, pour que la Fondation devienne réellement active, sous la houlette de Jacques Dopchie. "Il a donné une impulsion décisive à l'association. Même s'il est davan-

tage tourné vers le monde de l'entreprise que moi, nous nous sommes trouvés très proches et convergents sur l'essentiel, explique Edouard Jakhian." Un gage de continuité? "Concrètement, je poursuivrai les grands chantiers ouverts par mon prédécesseur, très grand humaniste également." Humanisme, le terme est dit. Si cher à Emile Bernheim, il sous-tend la philosophie de la Fondation. "Je suis très sensible à cette dimension, avoue le nouveau Président. M Bernheim était un homme dont la finalité du destin était la personne humaine et son épanouissement. Il a eu des idées originales sur des sujets variés, comme le libéralisme éclairé, le dialogue entre partenaires sociaux, la réforme des institutions d'enseignement. Il disait: "Ce qui n'est pas droit est à redresser." Tout cela, je voudrais le ré-exprimer au sein de sa Fondation."

## PLURALISME ET INDÉPENDANCE

Depuis sa création, la Fondation Bernheim a multiplié les initiatives dans des domaines variés, grâce aux moyens financiers dont elle dispose, évalués, avec ceux de la Fondation belge de la Vocation, à 62 millions \_ à fin 1999. De là découle l'une de ses forces: sa liberté d'action, sous l'impulsion d'un Conseil d'Administration pluraliste. "Emile Bernheim était viscéralement attaché à l'ULB, et pourtant le premier CA qu'il avait choisi ne comprenait pas plus d'ULBistes que de personnalités venant d'autres horizons. Cette richesse doit être sauvegardée afin de garantir notre indépendance. J'y veillerai, sans tourner le dos à l'ULB, bien entendu", affirme Edouard Jakhian. L'absence de personnalités politiques au sein de l'organe directeur de la Fondation constitue également une garantie. "Actuellement, notre action n'est pas perçue par le monde politique, mais j'imagine que les choses changeront. Mais serons-nous politiquement corrects? Je n'en suis pas certain! Et justement, ce que j'aime, c'est aller à contre-courant et combattre la pensée unique."

## SOUTIEN À L'ESPRIT D'ENTREPRISE

Au premier rang des chantiers ouverts par la Fondation: la promotion de l'esprit d'entreprise. Normal, puisque Emile Bernheim était avant tout un entrepreneur. Dans cette optique ont été soutenus plusieurs

(1) Etablissement créé après la Deuxième Guerre mondiale, afin de permettre aux enfants de ceux qui ont fait le sacrifice de leur vie d'être en mesure de suivre des études. Emile Bernheim et Achille Van Acker étaient présidents d'honneur de cette association. Edouard Jakhian en était l'un des plus jeunes administrateurs.

# de Président, mais pas de cap!

projets, parmi lesquels le Centre Emile Bernheim, le prix de la jeune entreprise, l'Entrepreneurship Centre de l'ULB (ECULB), la chaire d'entrepreneuriat de la SBS. Sans oublier l'octroi de bourses à des étudiants. "Nous tenons beaucoup à soutenir la notoriété internationale de la SBS. L'Ecole est un peu la fille chérie de la Fondation. A ce jour, elle a entraîné notre plus grande mobilisation financière, conformément au testament d'Emile Bernheim, d'ailleurs. Je poursuivrai dans cette voie avec enthousiasme et détermination", assure Edouard Jakhian. Toujours au rayon de la promotion de l'esprit d'entreprise, le nouveau Président entend aussi appuyer le travail de Philippe De Woot et la réflexion qu'il mène sur le thème de l'entreprise responsable (voir FSBS 14, pp.14-15). "Aujourd'hui, nous sommes devant une sorte de conflit entre le développement durable et les systèmes de référence sur lesquels nous avons vécu. Une remise en question doit aboutir à une nouvelle culture d'entreprise. La Fondation doit contribuer à cette réflexion." Et de poursuivre avec une formule dont il a le secret... "Je voudrais que la Fondation soit comparable à un homme d'état, qui pense aux prochaines générations, alors que l'homme politique pense aux prochaines élections."

**"Ce que j'aime, c'est aller à contre-courant et combattre la pensée unique"**

## LES IDÉES À CREUSER

L'action de la Fondation Bernheim ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise, que du contraire. Le soutien à la culture fait aussi partie des priorités qu'entend renforcer Edouard Jakhian. "Emile Bernheim, même s'il n'avait pas terminé ses humanités, était un homme de très grande culture, l'un des êtres les plus cultivés que j'ai rencontrés. Je voudrais amplifier le pôle culturel de notre travail, tout comme celui lié à la citoyenneté responsable et à la paix. A ce sujet, nous soutenons avec succès et fierté le programme "A classroom of difference", mené dans l'enseignement secondaire. Ce projet, par le biais d'un outil pédagogique à utiliser en classe, se penche sur la diversité et le vivre ensemble. Il tend à gommer les dérives très graves venant du refus de l'altérité, un sujet cher à Emile Bernheim. C'était en effet un être d'ouverture, vidé de son égoïsme et de son impérialisme. Il se projetait vers l'extérieur et allait vers les autres, la main tendue." Le respect de cette philosophie inspire souvent le choix des activités soutenues par la Fondation. Même si chaque Président ajoute sa touche personnelle, jamais l'esprit Bernheim n'est trahi. Ainsi, en tant qu'avocat, Edouard Jakhian aime insister sur le rôle de l'Institut d'études sur la justice, un organisme de réflexion sur l'état de ce pouvoir "n'ayons pas peur des mots, dit-il, sinistré."

## LES DÉFIS À RELEVER

La tête d'Edouard Jakhian bouillonne encore d'autres idées, dans le domaine de la recherche médicale, par exemple. Il en réserve cependant la primeur à son Conseil d'Administration. Prochainement, il compte accroître la visibilité de l'organisme qu'il dirige en multipliant ses rencontres avec les médias. Conscient de l'ampleur de ses tâches, il reste philosophe. "Les défis sont quotidiens si nous voulons nous investir dans la pensée léguée. Je porte certaines exigences en moi, d'autres sont nourries par l'amertume de voir notre société se déliter sur beaucoup de plans. Les challenges proviennent de ces constats. Si les réflexions menées au sein de la Fondation peuvent aider ceux qui détiennent le pouvoir à donner des coups de barre, nous aurons réussi."

Sabine DUPONT

## EMILE BERNHEIM, PARLONS-EN...



Né en 1886 et décédé en 1985, Emile Bernheim fut Président de l'Innovation pendant plus d'un demi-siècle. Toujours, les idées novatrices et visionnaires ont guidé son action. Ainsi, il fonda le développement des entreprises sur deux piliers: les structures et l'organisation rationnelle d'une part, la formation et la motivation du personnel, de l'autre. Révolutionnaire pour l'époque? Emile Bernheim était un humaniste convaincu, toujours tourné vers l'avenir et la jeunesse. "Il n'a jamais regardé dans le rétroviseur, mais toujours tout droit devant lui, raconte Edouard Jakhian. Lors du dernier entretien que j'ai eu avec lui, un an avant sa mort, il me parlait de l'avenir. "Jakhian, vous devez songer à ceci, à cela, n'oubliez pas ci et ça", me disait-il." Le préambule de son testament, ainsi que son contenu tout entier, reflètent sa philosophie. Un extrait? "Les biens qu'une personne a pu réunir durant son existence, quels qu'aient été ses mérites, n'ont pu être acquis par elle qu'au sein d'une collectivité qui d'une manière ou d'une autre y a contribué. Les biens acquis constituent davantage, à mes yeux, un prêt fait par la société à l'individu qu'une propriété qui lui est reconnue de manière intangible et définitive. Il est donc légitime qu'à son décès, tout ou partie des biens fasse retour à la communauté ou soit mis à son service."

**FONDATION BERNHEIM: MICHELINE MARDULYN, DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE,**  
PLACE DE L'ALBERTINE 2, 1000 BRUXELLES. TÉL.: 02/213.14.98 (99).  
INTERNET: WWW.FONDATIONBERNHEIM.BE.



TRAVAIL PERSONNEL EN HAUSSE, POIDS DES LANGUES ACCRU, RÉ-ÉQUILIBRAGE DES MATIÈRES ENSEIGNÉES: LES TROIS PREMIÈRES ANNÉES DU PROGRAMME D'INGÉNIEUR DE GESTION FORMERONT, PLUS QUE JAMAIS, DES BACHELIERS À LA POINTE. DES "HOMMES ET FEMMES CAPABLES D'ENTREPRENDRE, DE CHOISIR ET DE GÉRER", DOUÉS DE QUALITÉS D'HUMANISME, DE CITOYENNETÉ ET D'INTÉGRITÉ PROPRES À LA SBS. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES CHANGEMENTS OPÉRÉS DANS LE SILLAGE DE LA DÉCLARATION DE BOLOGNE.

© Zefa

## La rentrée de toutes les réformes

Attendue de longue date, la réforme du programme des "ex-candis" prend ses quartiers dès cette rentrée académique. Autant le dire de suite: elle est également redoutée! Car elle touche d'emblée trois années – les trois années du premier cycle, qui donneront lieu à l'octroi du titre de Bachelier –, et présente toujours, du point

de vue pratique et organisationnel, quelques inconnues. "Il faut savoir que le décret Bologne, applicable en Communauté française, n'a été publié au Moniteur qu'à la mi-juin", commente Philippe Emplit, Directeur du premier cycle. "Même si l'Ecole prépare bien entendu la réforme depuis plusieurs années, le

délai pour l'adapter de manière pratique au prescrit du décret a été très court. En d'autres termes, il ne faut pas se voiler la face: dans un premier temps, les rouages risquent de grincer quelque peu! Chacun devra faire preuve de bonne volonté, non seulement du côté du corps professoral et de l'administration, mais aussi

de celui des étudiants." Cette réforme est, en effet, d'envergure. Saisissant l'occasion fournie par la déclaration de Bologne, l'Ecole a décidé de repenser complètement son offre de cours. Afin non seulement de s'aligner sur les nouvelles normes réglementant l'enseignement supérieur en Communauté française (le



fameux "décret"), mais aussi plus fondamentalement afin d'élaborer un nouveau programme de cours partant de la réflexion initiale élémentaire: "quelles sont les caractéristiques d'un bon Ingénieur de gestion, aujourd'hui?" Notons que les deux dernières années du programme, qui donneront lieu au titre de Master, attendront, quant à elles, la prochaine rentrée avant d'effectuer leur grande mutation.

### Du "TEACHING" AU "LEARNING"

Comme le rappellent Jean-Pierre Baeyens et Carine Peeters, qui synthétisent depuis plus de deux ans les réflexions du groupe de travail chargé de la réforme, l'une des plus grandes révolutions pour l'organisation des études supérieures est sans aucun doute l'harmonisation européenne réalisée au moyen du système des crédits (ECTS, European Credit Transfer System). Pourquoi? Parce que ces crédits vont remplacer la manière traditionnelle de comptabiliser la charge de travail des étudiants. L'ECTS, en effet, ne représente pas un nombre d'heures de cours, mais la charge de travail totale qu'un étudiant doit réaliser pour suivre (et réussir) ce cours: les heures de présence en auditoires ou en TP, plus les heures

consacrées à des travaux personnels ou en groupe (séminaires, lectures, stages, mémoire...), ainsi que les heures consacrées à la préparation des examens.

"Il s'agit là d'une révolution copernicienne de la manière de concevoir l'enseignement", souligne Philippe Emplit. "Pour

reprandre les mots du Recteur, nous allons passer de l'ère du "Teaching" à celle du "Learning": l'étudiant sera véritablement appelé à prendre ses études en mains, de manière beaucoup plus active que par le passé, en consacrant une grande part de son temps à des recherches personnelles. C'est, en d'autres termes, un pari qui est fait sur la maturité des étudiants. Nous sommes confiants dans leur capacité à s'y adapter, dans la mesure où ils étaient aussi demandeurs, mais il est à craindre, cependant, qu'un certain nombre d'entre eux éprouvent des difficultés à s'organiser."

### BUSINESS AS USUAL

De leur côté, les professeurs devront eux aussi s'adapter. Il est tout à fait concevable, à cet égard, qu'un enseignant décide de présenter deux chapitres de manière traditionnelle, en auditoire, réservant le troisième à la présentation d'une liste de références

mise en œuvre de nouveaux outils pédagogiques, mais ceci s'est révélé irréaliste compte tenu de la limite du cadre assistant qui nous est imposé par l'Université. Ce n'est, espérons-le, que partie remise..."

### NOUVEAUX COURS ET PONDÉRATION REPENSÉE

Outre la réorganisation des trois années du premier cycle selon le système des ECTS, à savoir 180 crédits sur la durée du cycle et donc 60 crédits en moyenne par année, l'Ecole a également modifié l'équilibre général entre les matières enseignées. "Nous en avons profité pour répondre à certaines demandes exprimées par les étudiants", poursuit Philippe Emplit. Les nouveautés, à cet égard, irriguent les trois années du nouveau programme de Bachelier.

> En première année, d'une part, est introduit un tout nouveau cours de Connaissances fondamentales en Sciences qui constituera, en quelque sorte, le socle de base que tout étudiant à la SBS devra impérativement maîtriser s'il veut poursuivre avec succès son cursus au sein de l'Ecole. Afin de doper, par ailleurs, la formation initiale en Sciences humaines, le choix qui était jusqu'à présent

## “ L'Ecole a décidé de repenser complètement son offre de cours ”

parmi lesquelles l'étudiant devra effectuer un tri personnel. Notons que, pour plusieurs professeurs de l'Ecole, il ne s'agira là que de "business as usual", leurs méthodes pédagogiques ayant depuis plusieurs années déjà intégré cette manière de travailler.

"On peut regretter que la réforme doive être exécutée dans un canevas budgétaire très strict, qui induit par exemple que certains nouveaux cours soient donnés à titre gracieux par des professeurs", relève le Directeur du premier cycle. "Plus globalement, les effets de la réforme auraient été amplifiés par la

## LA PHILOSOPHIE

### La réforme du programme se présente comme une vaste entreprise d'intégration de 5 facteurs-clés:

- > le cadre légal: 3 années d'études de bachelier, 2 années de master, 60 "crédits" (ECTS) par an
- > la rénovation pédagogique: intégration de méthodes pédagogiques actives, d'autoformation et des "nouvelles technologies éducatives"
- > la croissance de l'Ecole: doublement de sa taille critique en 5 ans, engagement de nouveaux professeurs à temps plein, développement du corps scientifique
- > le profil des diplômés: des "hommes et femmes capables d'entreprendre, de choisir et de gérer" dans des problématiques du nouveau siècle en plus de qualités d'humanisme, de citoyenneté et d'intégrité
- > la culture Solvay: exigence, rigueur, courage, préparation à l'exercice de responsabilités.



© Frédéric Baeyens

permis entre les cours de Psychologie générale et d'Introduction à la sociologie est supprimé: les deux cours sont désormais obligatoires.

> **En deuxième année** sont également introduits de nouveaux cours, notamment celui de Théorie du commerce et des relations internationales, qui sera directement inspiré des travaux de la Chaire Philippon de "Managing for Sustainable Human Development".

> **En troisième année**, sont introduits un cours de Gestion des technologies de l'information, un module d'Etudes de cas interdisciplinaires en gestion et techniques de présentation ainsi qu'un Séminaire pluridisciplinaire de sciences et technologies. Enfin, les étudiants de troisième année bénéficieront également de l'apport de la Chaire Janssen en Corporate Social Responsibility, sous la forme d'un module d'Etude critique de l'entreprise dans son environnement.

Au total, compte tenu des glissements de crédits opérés par ailleurs entre les cours existants, c'est à un exercice de pondération des diverses grandes sphères devant être maîtrisées par un Ingénieur de gestion que se sont livrés les responsables de l'Ecole. Le nouvel équilibre qui a été finalement élaboré, sur les trois années, est résumé dans l'encadré ci-dessous.

## L'INVESTISSEMENT EN LANGUES

Parmi les matières qui bénéficient de la réforme du programme d'ingénieur de gestion figurent aussi, incontestablement, les langues. Leur enseignement pèse, en effet, exactement le sixième du total des crédits ou encore l'équivalent d'une demi-année sur le cursus donnant droit au titre de Bachelier: énorme!

"L'Ecole porte son effort, à cet égard, à un niveau deux fois supérieur à celui qui est requis par les normes de convergence", poursuit Philippe Emplit, qui souligne que les étudiants seront d'emblée plongés dans le bain. Dès la première année, en effet, ont été ajoutés des cours de mise à niveau en néerlandais et en anglais, le poids des cours étant en outre accru au cours des deux années suivantes.

Ici encore, la part réservée au travail personnel de l'étudiant sera importante, l'apprentissage des langues requérant, par définition, une participation très active. "Même si l'exigence de présence au cours est proportionnellement moindre qu'auparavant, elle ne signifie en aucun cas une augmentation du temps à consacrer aux loisirs, mais bien au travail personnel."

Etudiant à la Solvay Business School, vous voilà prévenu: plus encore que par le passé, vous ne devrez votre réussite qu'à vous-même, à votre travail et à votre ténacité!

Benoît JULY

## L'ÉQUILIBRE DES CRÉDITS ECTS

**Voici la répartition des crédits ECTS à l'issue des 3 années donnant droit au titre de Bachelier:**

- > Méthodes quantitatives: 38
- > Gestion: 35
- > Langues: 30
- > Sciences: 26
- > Economie: 22
- > Sciences humaines: 19
- > Droit: 10

**TOTAL: 180**

Chaque crédit ECTS représente 24 heures de travail au total (12 heures maximum en auditoire et TP, plus travaux personnels et collectifs et préparation des examens).



“ Nous en avons profité pour répondre à certaines demandes exprimées par les étudiants ”

© Zéfa

Si l'exigence de présence au cours est proportionnellement moindre qu'auparavant, elle ne signifie en aucun cas une augmentation du temps à consacrer aux loisirs, mais bien au travail personnel.



# Cap sur l'Entrepreneurship

LONGTEMPS DÉLAISSÉ, L'ENTREPRENEURSHIP EST AUJOURD'HUI UN THÈME CENTRAL DANS LA RECHERCHE ET L'ENSEIGNEMENT AU SEIN DE LA SOLVAY BUSINESS SCHOOL. PROGRAMMES D'EXECUTIVE EDUCATION DÉDIÉS, AUGMENTATION DU NOMBRE DE COURS EN ENTREPRENEURSHIP DANS LES ANNÉES DU MASTER, PRIX ET CHAIRE DE LA FONDATION BERNHEIM NE SONT QUE LA PARTIE ÉMERGÉE DE LA VOLONTÉ AFFIRMÉE DE FORMER LES ENTREPRENEURS DE DEMAIN.

Créer son propre emploi! Le rêve est répandu, mais le chemin semé d'embûches.

Consciente des défis auxquels doivent faire face les entrepreneurs et décidée à participer activement à la stimulation de la création d'entreprises, la SBS a fait de l'Entrepreneurship une de ses priorités. Une forme de revanche pour un domaine longtemps ignoré, qui a fait son apparition en 1945 à Harvard, et qui n'est arrivé que 25 ans plus tard en Europe. "A mes yeux, il est essentiel d'accroître l'importance de l'Entrepreneurship au sein de notre institution. En tant qu'entrepreneur moi-même, je reste persuadé que c'est une voie idéale pour l'épanouissement professionnel et personnel. Le fait d'entreprendre représente également une façon efficace de générer de l'emploi en Belgique. Toutes les études montrent que l'emploi nouveau provient essentiellement des PME et non de grosses sociétés. De plus, que fais-je

ici à la tête de la SBS depuis trois ans si ce n'est... agir avec une mentalité d'entrepreneur?", précise Philippe Biltiau, Président de la SBS.

## L'INITIATION DÈS LE MASTER

Professeur et responsable du département d'Entrepreneurship de la SBS, Jean-Claude Ettinger met la barre très haut : "Le développement de l'esprit d'entreprise des futurs diplômés est essentiel. Actuellement, un tiers des étudiants formés à la SBS a été sensibilisé à l'Entrepreneurship. Ce taux est en nette progression mais reste encore insuffisant. Notre objectif est de toucher à terme l'ensemble des étudiants de la SBS... ainsi que toutes les facultés de l'ULB." Même si la SBS ne dispose pas de chiffres précis, il semblerait que de plus en plus de diplômés se lancent dans l'aventure. "Depuis quelques années, notre politique de sensibilisation porte ses fruits. Le

nombre d'étudiants qui suivent ce type de cours est en constante progression et nous notons une croissance substantielle des mémoires dédiés à l'Entrepreneurship", relève Jean-Claude Ettinger.



Philippe Biltiau: "L'Entrepreneurship est une voie idéale pour l'épanouissement professionnel et personnel."





## PLUS DE 300 ENTREPRISES DYNAMISÉES!

Créé en 1986 par Jean-Claude Ettinger, Solvay Entrepreneurs chapeaute aujourd'hui l'ensemble des formations en horaire décalé pour entrepreneurs et dirigeants de PME. L'IACE fondé en 1986 et l'IADE venu le compléter en 1992 ont été rebaptisés depuis Création & Croissance. Ce programme propose à l'entrepreneur une formation et un coaching individualisé, que sa société existe déjà ou soit en phase d'élaboration. "L'originalité de nos formations repose sur la qualité de nos intervenants, qui ont tous créé leur propre entreprise. Faire appel à des hommes de terrain permet d'offrir à nos participants une formation très concrète, axée sur les problématiques réelles du monde des PME, afin d'optimiser la croissance de leur entreprise", explique le pionnier de l'Entrepreneurship à la SBS. Et les résultats dépassent les espérances: "Dans le cadre de leur séminaire d'entreprise, des étudiants de der-

## EN-DEHORS DE LA SBS

### > GÉNÉRATIONS D'ENTREPRENDRE À L'ULG

Les autres universités francophones ne sont pas non plus en reste. Ainsi, l'ULG dispose depuis 1986 d'un centre de recherche PME & Entreprenariat. Depuis 2003, l'université liégeoise a développé un centre en Entreprenariat mieux connu sous l'acronyme SEED (Service de Soutien aux Entreprises en Emergence et en Développement). Son but est d'organiser diverses formations et des coachings personnalisés à destination des entrepreneurs et des créateurs d'entreprises. En collaboration avec les autres universités francophones, SEED lance à la rentrée "Génération d'Entreprendre" et ce, afin de sensibiliser les plus jeunes à créer des entreprises génératrices de valeur ajoutée. Organisées dans chacune des villes universitaires, ces soirées seront animées par des troupes de théâtre professionnelles qui, à travers de courtes pièces, introduiront différents thèmes relatifs à la création d'entreprises. Les débats seront ensuite menés par de jeunes entrepreneurs susceptibles de capter l'attention des futurs diplômés.

### > MOBILISATION À L'UCL

L'IAG (UCL) propose des cours d'Entrepreneurship depuis 1990 mais ne dispose pas de formations en Executive Education. "Cette situation devrait rapidement changer. Nous allons très certainement développer des programmes communs avec l'ICHEC, vu le rapprochement en cours entre nos deux institutions", explique Frank Janssen, professeur à l'UCL (IAG), titulaire de la Chaire Brederode en Développement de l'esprit d'entreprise.

Plus original, l'UCL propose en outre à ses étudiants qui suivent le cycle long (cinq ans) de se spécialiser dans l'Entrepreneurship dès l'arrivée en licence. Ainsi, en plus de son cursus académique initial, l'étudiant rejoindra une équipe composée de plusieurs étudiants issus d'autres facultés, avec lesquels il suivra pendant trois ans différents cours et séminaires, et réalisera des travaux et des Business Plans. "Associer de jeunes étudiants issus de facultés différentes, pendant 3 ans jusqu'à la remise d'un mémoire commun, est une expérience unique en Europe... si pas dans le monde", précise Frank Janssen.

L'UCL s'est en outre investie dans le développement de fonds de capital à risques pour stimuler la croissance de ses spin-off, et un incubateur devrait voir le jour prochainement.

nière année de la SBS réalisent, tous les deux ans, une enquête externe afin de quantifier nos résultats. Ceux-ci montrent un impact nettement positif de nos programmes, tant sur la croissance en effectif que sur le chiffre d'affaires, dans les entreprises dont les dirigeants ont suivi nos formations", précise Véronique Bastien, directrice des Formations à Solvay Entrepreneurs. Selon cette enquête externe, Création & Croissance a en effet contribué au lancement de plus de 330 entreprises, avec un taux de succès avoisinant les 93%.

## DES PME AUX GRANDES ENTREPRISES

Fort de ce succès, Solvay Entrepreneurs a multiplié les initiatives afin d'offrir des formations destinées à tous les profils d'entrepreneurs. Ainsi, les sessions Solvay PME sont constituées d'un catalogue de 40 séminaires à choisir à la carte. Depuis 1996, plus de 6.000 responsables y ont participé. La formation pour administrateurs de PME est quant à elle destinée à professionnaliser les conseils d'administration des structures de taille réduite. Autre nouveauté, From Research to Business, un pro-

gramme conçu essentiellement pour des chercheurs en sciences appliquées souhaitant développer leur propre entreprise. Cette formation devrait être complétée prochainement par le développement d'un cycle Starting High Tech Business, destiné aux projets à forte valeur ajoutée technologique. "Même si notre offre reste centrée sur les PME, nous n'excluons pas de nous ouvrir au monde des grosses entreprises, en développant par exemple des programmes de Corporate Entrepreneurship", note Olivier Witmeur, collaborateur de Jean-Claude Ettinger.

## SOUS LES PROJECTEURS DE LA START ACADEMY

> Lancé par ECULB (Entrepreneurship Center de l'ULB) en 2002, la Start Academy est un concours de business plan ouvert à tous les étudiants de l'ULB. Il permet aux participants, réunis au sein d'une équipe pluridisciplinaire, de développer et d'analyser un projet de démarrage d'une activité nouvelle.

> "La volonté première de la Start Academy était de sensibiliser les étudiants à la création d'entreprises. Les résultats ont dépassé nos espérances puisque, après deux éditions seulement, quatre entreprises issues du concours ont déjà été créées et continuent à être coachées par l'ECULB et six autres sont en phase de démarrage", se réjouit Véronique Bastien.

> Principalement financé par la Fondation Bernheim, le concours attire chaque année plus d'une centaine d'étudiants autour d'une trentaine de projets qu'ils défendent lors des phases éliminatoires devant une dizaine de professeurs et d'entrepreneurs.



## GILES DAOUST (SBS ALUMNI 2003) LAURÉAT DE LA START ACADEMY 2001



- > Fondée en 2003 par Giles Daoust, Title Films est une société de production audiovisuelle spécialisée dans le développement des technologies digitales pour des films de genre (thriller, science-fiction, etc.) et la découverte de talents. Pour ses productions, Title Films a développé un modèle d'investissement inspiré du mécanisme fiscal Tax Shelter (150% d'exonération fiscale pour les investissements dans le cinéma).
- > "J'ai toujours voulu fonder ma propre entreprise. La SBS m'a donné les outils nécessaires et la détermination. La Start Academy m'a permis d'être confronté aux aspects pratiques et concrets de la création d'entreprise, tout en étant coaché par des professionnels", explique le jeune chef d'entreprise.
- > En 2003, Title Films a lancé Ciné Quest, un concours de longs métrages (dont la 2<sup>e</sup> édition a débuté ce mois de septembre), et a déjà réalisé et produit le film long métrage "Last Night on Earth", sélectionné notamment au Hollywood Film Festival (octobre 2004).
- > Giles Daoust ne compte pas s'arrêter en si bon chemin, puisque sa deuxième entreprise, Bad Fourteen, dédiée principalement à la réalisation et à la production des longs métrages de son fondateur, est déjà lancée.

[www.titlefilm.be](http://www.titlefilm.be) - [www.cinequest.be](http://www.cinequest.be) - [www.titlefilms.be/lastnight](http://www.titlefilms.be/lastnight)



### FONDATION BERNHEIM: LA VOCATION D'INNOVER

Déterminée à soutenir les efforts de la SBS pour atteindre un statut de Business School international, la Fondation Bernheim représente un pôle essentiel de la sensibilisation à l'Entrepreneurship à la SBS. Depuis 2000, la Fondation décerne le Prix Bernheim de la Jeune Entreprise, récompensant la création d'une entreprise par un diplômé de la SBS ou de son équivalent VUB. D'un montant de 12 400 €, le Prix est décerné par un jury présidé par Paul Delesenne qui, en créant Codemer avec Richard Boomer, reste l'une des réussites majeures de l'Entrepreneurship made in SBS.

### DES PARCOURS REMARQUABLES

La Chaire Bernheim en Entrepreneuriat, inaugurée en 2002, a quant à elle pour vocation de développer la cul-

chaque année de l'enseignement d'un professeur visiteur de renommée internationale. Ces dernières années, la Chaire a ainsi accueilli Steven Kaplan et Scott Meadow, tous

## En deux ans, l'ECULB a soutenu la création de 14 entreprises

ture entrepreneuriale des futurs diplômés de la SBS. A cette fin, la Chaire finance, un cours de Management et des séminaires d'Entrepreneuriat. Dirigés par Georges Wanet, co-titulaire de la Chaire Bernheim, ces cours bénéficient

deux professeurs à l'université de Chicago, ainsi que Kenneth Morse du MIT. Enfin, pour contribuer au lancement de projets innovants en soutenant la politique de valorisation de la recherche par les universités, la Fondation Bernheim est devenue l'un des partenaires privilégiés de l'Entrepreneurship Center de l'ULB (ECULB) depuis 2002. Ce centre est destiné à intensifier et soutenir gratuitement la création d'entreprises et de spin-off issues de la communauté universitaire, créées par des étudiants, des anciens, des

membres du personnel, des chercheurs ou des doctorants. En deux ans, l'ECULB a reçu plus de 80 demandes d'accompagnement et soutenu la création de 14 entreprises. Nous espérons, à travers ce dossier Entrepreneurship, avoir attiré votre attention sur l'un des engagements majeurs de la Solvay Business School qui n'a de cesse d'adapter sa recherche et son enseignement aux nouveaux défis qui surgissent dans un monde en perpétuel mouvement.

### LAURÉATS DU PRIX BERNHEIM

|      |                                     |                           |
|------|-------------------------------------|---------------------------|
| 2000 | Laurent Violon                      | V&V Communication Company |
| 2001 | Jean Zurstrassen - José Zurstrassen | VMS-Keytrade              |
| 2002 | Barbara Génicot - François Lesage   | CorporateMade             |
| 2003 | Benoît De Bruyn                     | Newtree                   |
| 2004 | Bernard Wilmet - Pierre Demolin     | DVD Post Genior           |



Olivier Witmeur:  
"Nous souhaitons offrir aux étudiants une perspective la plus large possible."

## BUSINESS ANGELS CONNECT S'ASSOCIE AVEC LA SBS

Rebaptisé Solvay Business Angels Connect suite à son rapprochement avec la SBS, le B.A.C., créé en 1998, vise à permettre aux jeunes entreprises innovantes de trouver des fonds en-dehors des acteurs traditionnels du marché des capitaux. "Notre mission est double: primo, promouvoir, accompagner et mettre en relation des entrepreneurs avec des investisseurs privés dans le cadre de levées de fonds. Secundo, promouvoir l'esprit entrepreneurial par des actions concrètes telles que la plate-forme Entreprize, soutenue par Dexia", explique Evelyne Heyvaert, responsable de la nouvelle structure Solvay BAC. En l'espace de 5 ans, cette dernière a constitué un réseau de plus d'une cinquantaine d'investisseurs prêts à accompagner le développement de start-up. En moyenne, le réseau étudie plus de 250 dossiers par an et une trentaine de sociétés ont déjà été financées, pour un montant total approchant les quatre millions d'euros.

Responsable de Solvay B.A.C., Evelyne Heyvaert constate qu'en 5 ans la structure a déjà constitué un réseau de plus de 50 investisseurs prêts à accompagner le développement de start-up.



## CRÉATION D'UN DÉPARTEMENT EN ENTREPRENEURSHIP

**Ce département a pour objectif de regrouper l'ensemble des activités liées à l'Entrepreneurship à la SBS, en ce compris les enseignements de la Chaire Bernheim.**

### > LA PERSPECTIVE LA PLUS LARGE POSSIBLE

"Il nous permettra de bénéficier de synergies, grâce à la mise en commun des ressources, des méthodes pédagogiques, des enseignements, de la recherche et des services à la collectivité, et ainsi de valoriser ce domaine d'études", explique Jean-Claude Ettinger, Directeur du Département. "L'Entrepreneurship est une matière particulièrement étendue, puisqu'elle regroupe de manière transversale l'ensemble des domaines liés à l'étude de la Gestion comme le Marketing, la

Finance, la Stratégie, etc. C'est pourquoi nous souhaitons offrir aux étudiants une perspective la plus large possible dans ce domaine. A ce titre, nous aimerions développer de nouveaux cours traitant de matières telles que les modes de financement spécifiques aux PME, l'élaboration de business plan dans le secteur non-marchand, et la gestion de la croissance", détaille Olivier Witmeur.

### > L'APPORT DE LA FONDATION FREE

L'enseignement dispensé au sein du nouveau département bénéficiera également de l'apport de la Fondation FREE, dont l'ambition est de se positionner comme un acteur clé du développement de l'esprit d'entreprise en Belgique francophone. L'une de ses premières réalisations est le lancement du projet "Entrepreneurs en faculté", qui débutera en octobre 2004. Des entrepreneurs possédant un parcours et une expérience remarquables, et disposés à se consacrer partiellement à l'enseignement, travailleront en tandem avec les enseignants. Ils pourront soit prendre en charge une partie d'un cours en collaboration avec un professeur, soit venir en support, par exemple, pour l'animation d'études de cas.

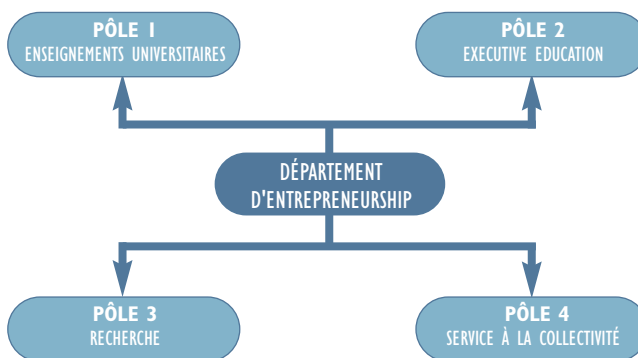
### > RECHERCHE ET COMPÉTENCES

"La recherche est également une nouvelle priorité pour nous", soulignent Olivier Witmeur et Jean-Claude Ettinger. Le département d'Entrepreneurship permettra d'encadrer les activités de recherche des nouveaux doctorants, et favorisera la mise sur pied d'un Observatoire de l'Entrepreneurship européen, en collaboration avec l'ECULB.

Enfin, en offrant un pôle de compétences élargi, le département facilitera le développement des programmes d'Executive Education, et permettra la réalisation de missions d'études ou d'évaluation pour les acteurs du développement des PME en Belgique et en Europe.



© Zéfa



Le nouveau Département d'Entrepreneurship coordonne les 4 axes de l'Ecole en matière d'Entrepreneuriat.



## PAUL HATRY

“ Certains de ses étudiants  
conservernt le souvenir des  
cours donnés le samedi...  
auxquels il relevait  
les présences! ”

# Une trajectoire en trois dimensions

CERTAINS PARCOURS NE SE LAISSENT PAS FACILEMENT RÉSUMER. D'AUTANT QU'IL S'AGIT, DANS CE CAS, D'INTÉGRER UNE TRIPLE TRAJECTOIRE. RENCONTRE AVEC UN PROFESSEUR ÉMÉRITE, SÉNATEUR HONORAIRE, ANCIEN MINISTRE ET EX-PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION PÉTROLIÈRE DE BELGIQUE: PAUL HATRY... QUI RÊVAIT D'Étudier L'HISTOIRE À L'UNIVERSITÉ.

Evoquer la personnalité de Paul Hatry s'apparente à la quadrature du cercle: la carrière de cet homme, en plus d'être bien remplie, épouse en effet des contours variés. "J'ai effectué une triple carrière: publique, privée et académique", confirme celui qui fut sénateur, ministre, président de la Fédération pétrolière belge, professeur émérite et Président de l'Ecole. Un homme occupé, donc, que nous avons rencontré en son bureau de la rue de la Loi, au sein du cabinet de l'actuel ministre des Finances, Didier Reynders, dont il est toujours l'un des conseillers et le représentant auprès de l'Union européenne.

## ■ "LIBÉRAL, PUR JUS"

Ce parcours, c'est au début des années cinquante qu'il faut remonter pour en retrouver les prémices et, comme il le dit lui-même, l'un des fondements. A savoir, ses études à la Solvay Business School qu'il conclut avec la plus grande distinction, y joignant la même année (1952) le titre de Licencié en Sciences économiques et financières. "Ma véritable passion, c'était l'Histoire", confesse cependant celui qui en a fait depuis son violon d'Ingres et était, paraît-il, reconnu par ses collègues sénateurs comme étant "l'un des plus cultivés". Le choix des études fut donc dicté par des considérations

plus pragmatiques, relatives notamment à l'équivalence des diplômes dans un environnement international, ainsi qu'à la renommée de l'Ecole au sein du secteur privé. Dans un premier temps, Paul Hatry ne se destine donc pas à la politique. Déjà libéral dans l'âme, il devient assez rapidement, après un passage à l'Organisation européenne de Coopération économique à Paris, conseiller puis directeur du Centre d'Etudes Paul Hymans du Parti libéral de l'époque. Il conjugue assez vite son emploi du temps au pluriel puisqu'il rejoint, dans le même temps, le Cabinet du ministre des Affaires économiques ainsi que celui du "ministre Sous-Secrétaire d'Etat" à l'Energie (comme on disait à l'époque)... soit autant de fonctions qui le conduiront à prendre la direction de la Fédération pétrolière belge pendant plus de vingt ans.

## ■ LA BELGIQUE SOUS EMBARGO PÉTROLIER

De cette longue période, qui fut successivement celle des Golden Sixties et celle de la crise des années septante, marquée par deux chocs pétroliers, Paul Hatry conserve le souvenir d'une époque passionnante, bien qu'évidemment très conflictuelle. "Confrontés à l'augmentation massive du prix du baril (qui



"Ma véritable passion, c'était l'Histoire", confesse celui qui en a fait depuis lors son violon d'Ingres.

est passé de 1,73 à 41 dollars en quelques années), les gens ne comprenaient évidemment pas. Je devais, en particulier, me multiplier dans les médias pour leur expliquer que le phénomène n'était en rien de la responsabilité des entreprises!" En sus de ce rôle public, le patron de la fédération pétrolière s'active également en coulisses. En particulier lors du premier choc pétrolier de 1973, au cours duquel la Belgique fut la victime indirecte d'un véritable embargo décrété par les pays membres de l'OPEP à l'encontre des Pays-Bas. "Nous avons dû négocier âprement afin de persuader nos interlocuteurs qu'ils devaient continuer à livrer le port de Rotterdam... par lequel transitait une partie significative de notre approvisionnement. Ce qui nous fut finalement accordé mais n'a pas empêché la décision, très

politique, d'interdire par la suite la circulation des voitures le dimanche..."

## ■ PROFESSEUR ET CONSEILLER

Si sa carrière active à la tête de la fédération pétrolière se clôt en 1988, Paul Hatry n'en conserve pas moins des accointances avec le secteur privé. En acceptant, notamment, de conseiller en Belgique des entreprises comme L'Oréal, Coca-Cola, Côte d'Or, Akzo Nobel, Tractebel ou Record Bank (ING). Il exerce également, à l'international, des mandats au sein de l'UNICE, du Comité économique et social des Communautés européennes, entre autres. S'il ne le dit pas explicitement, on peut supposer que le professeur de l'ULB a alimenté de ses expériences dans le secteur privé son enseignement

à la SBS, bien entendu, mais aussi à la Faculté des Sciences appliquées de l'ULB: "Analyse et Prévision des Mouvements du Commerce International", "Economie du Pétrole et de ses Dérivés", "Géopolitique de l'Energie", ou encore "L'entreprise dans la Communauté". Certains de ses étudiants conservent à ce sujet le souvenir des cours donnés le samedi... auxquels

de ses activités académiques et dans le secteur privé, son engagement en politique. Ministre des Finances sous l'éphémère gouvernement Martens III (de juin à octobre 1980), il introduit le décumul et le fractionnement du revenu des époux. Ministre de la Région bruxelloise, et Président de son Exécutif au sein du gouvernement Martens V (de janvier 1983 à

problème du financement des politiques en Région bruxelloise ne date pas d'hier..." Paul Hatry, enfin, a surtout consacré dix-huit années de sa vie au Sénat, où il présida notamment la Commission attachée à la Réforme du droit des sociétés commerciales.

## LÉGISLATURES D'EXCEPTION

"En tant que Président de la Commission des Finances et des Affaires économiques, j'ai vécu mes dernières années au Sénat de manière intensive, car ce fut une époque de grands travaux", commente-t-il. Au menu: élaboration des lois sur le concordat et la faillite, réforme de la procédure fiscale en faveur du contribuable, réforme des professions fiscales et comptables, création des fonctions de fiscaliste agréé et de conseiller fiscal, création d'un Institut des Juristes d'entreprises, sans oublier les travaux préparatoires à l'introduction de l'euro.

Sur le plan international également, cette législature fut exceptionnelle puisqu'elle fut marquée par les débats sur l'admission des anciens pays du bloc de l'Est à l'OTAN. "Dans ce domaine, je crois avoir été un assez bon rapporteur", confie-t-il, s'appuyant sur le constat des distinctions honorifiques qui lui furent attribuées, par la suite, par la



Si vous rencontrez Paul Hatry, ne l'interrogez pas au sujet de ses distinctions... à moins que l'Histoire vous passionne!

## “ En tant que Président de la Commission des Finances et des Affaires économiques, j'ai vécu mes dernières années au Sénat de manière intensive, car ce fut une époque de grands travaux ”

il relevait les présences! Ayant accédé depuis lors à l'éméritat (depuis le 1er octobre 1995), l'ancien professeur n'en conserve pas moins des liens étroits avec l'Ecole dont il fut Président de 1970 à 1973.

### AUX PRÉMICES DU FÉDÉRALISME

Mais on ne peut évoquer Paul Hatry sans lui associer, en sus

novembre 1985), il est aux avant-postes du processus de fédéralisation. "La Région n'existait pas encore de manière autonome, mais je disposais pourtant, avec mes deux Secrétaires d'Etat, d'un budget équivalent aux deux-tiers de ce qu'il est aujourd'hui. Cela donne une idée des moyens dont dispose l'Exécutif actuel", analyse-t-il. "Le

Tchéquie, la Pologne ou la Hongrie. "Chacune des 27 distinctions belges ou étrangères dont je suis titulaire est importante, car chacune témoigne d'une certaine reconnaissance", estime celui qui est aussi, entre autres, Grand Croix de l'Ordre d'Isabelle la Catholique (Espagne), Grand Croix de l'Ordre du Mérite allemand ou encore Grand Officier de l'Ordre de Boyacá (de la Colombie, dont il est consul honoraire).

Un conseil: si vous rencontrez Paul Hatry, ne l'interrogez pas à ce sujet... à moins que l'Histoire vous passionne. Car du simple énoncé d'une médaille, il n'hésitera pas à vous embarquer dans l'évocation historique de l'Ordre, du pays qui l'a créé et des anecdotes qui y sont associées... Bienvenue, cette fois, dans la quatrième dimension de cette complexe personnalité.

Benoît JULY

### BIO-EXPRESS



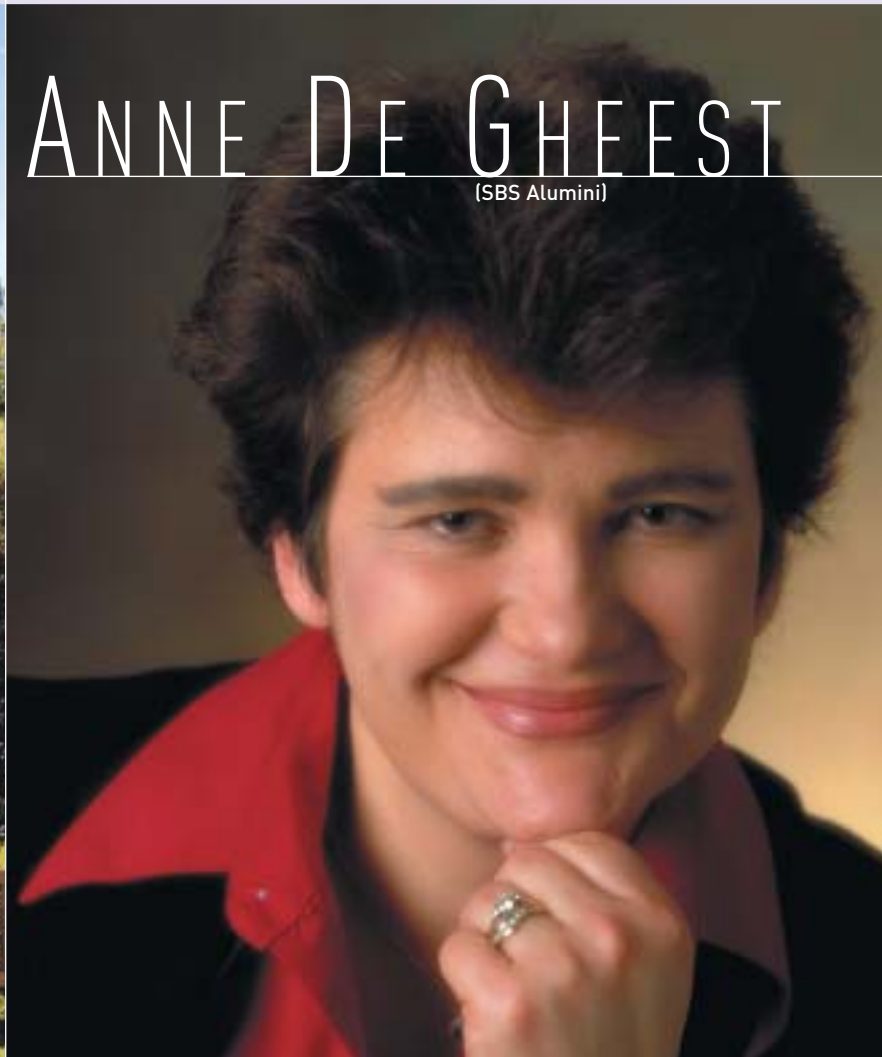
|           |  |
|-----------|--|
| 1948>1952 | Ecole de Commerce Solvay et Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques (ULB)                                       |
| 1953>1956 | Consultant auprès de l'Organisation européenne de Coopération économique   |
| 1956>1961 | Conseiller, puis Directeur du Centre d'Etudes Paul Hymans  |
| 1958>1995 | Chargé de cours puis Professeur à l'ULB  |
| 1961>1988 | Administrateur-délégué et Directeur général de la Fédération pétrolière belge (à l'exclusion des années 1983-1985)               |
| 1980      | Ministre des Finances  |
| 1983>1985 | Membre du gouvernement fédéral en tant que Ministre de la Région bruxelloise et Président de l'Exécutif de la Région bruxelloise |
| 1981>1999 | Sénateur, Président de diverses Commissions, dont celle des Finances et Affaires économiques (1995-1999)                         |
| 1999>...  | Conseiller du ministre des Finances, dont il est le représentant auprès de l'Union européenne                                    |





# ANNE DE GHEEST

(SBS Alumni)



"Avant de me lancer dans la vie active, je voulais voyager mais je n'avais plus un franc devant moi!"



Omnicell, Mckesson, Medtronic, Pyxis, etc. Le portfolio d'Anne De Gheest et de son époux est aussi pointu qu'impressionnant.

# Medstars: l'étoile montante de la Silicon Valley

DEPUIS PRÈS DE 25 ANS, ANNE DE GHEEST A CONQUIS L'AMÉRIQUE, DIPLOME DE LA SBS ET MBA DE HARVARD EN POCHE. PETIT À PETIT, ELLE S'EST IMPOSÉE EN CRÉATRICE D'ENTREPRISES MADE IN CALIFORNIA, À TRAVERS SA SOCIÉTÉ MEDSTARS. SON DOMAINE DE PRÉDILECTION? LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS DE POINTE DANS LES SCIENCES DE LA VIE. UNE DES PLUS BELLES RÉUSSITES DE LA SILICON VALLEY!

## L'aventure américaine, un rêve de jeunesse qui est devenu réalité ou plutôt un concours de circonstances?

Quand j'ai terminé Solvay, en 1977, j'ai reçu une bourse de la Belgian American Educational Foundation (BAEF). J'ai postulé dans trois business schools américaines afin de réaliser un MBA et j'ai été reçue partout. Mon choix s'est porté sur Harvard, qui est sans doute l'école la plus reconnue en Europe et aussi le must en matière d'enseignement dans le monde des affaires. J'avais l'intention de poursuivre mes études et de revenir ensuite en Europe. Mais à l'époque, le climat de travail était très différent en Europe et aux Etats-Unis. Figurez-vous que ma promotion à Solvay ne comptait que cinq femmes! Les offres d'emploi qui circulaient stipulaient que le candidat devait être un homme, libre de toute obligation militaire. En tant que femme, vous ne les receviez même pas! Aux USA,



Sur son site ([www.medstars.com](http://www.medstars.com)) la société d'Anne De Gheest, malgré des flux de millions de dollars, joue la carte de la simplicité... sans oublier les "starts"!

tout n'était pas parfait mais au moins vous étiez reconnue comme interlocutrice... Evidemment, en tant qu'étrangère, il fallait que j'obtienne des papiers pour pouvoir rester aux USA. Une société, Raychem, a réalisé cette démarche pour moi, en même temps qu'elle m'offrait un poste, que j'ai accepté. Mais avant de me lancer dans la vie active, je voulais voyager. Je n'avais plus un franc devant moi! J'ai donc téléphoné à mon futur employeur en disant que je ne travaillerais pas avant le mois d'octobre. Je lui ai même demandé de me prêter l'argent pour faire un mini tour du monde. Et il a accepté! J'ai donc mis les voiles durant quatre mois. Une de mes plus belles aventures!

**UN PARCOURS À 4 MILLIARDS DE DOLLARS!**  
**Entre 1979, fin de vos études à Harvard, et 1986, date de la création de Medstars, comment avez-vous réussi à acquérir suffisamment de crédibilité pour pouvoir vous lancer?**

Grâce à mes expériences successives! Chez Raychem, j'ai démarré dans la finance, avant d'atterrir dans la vente, un secteur qui restait assez délicat pour les femmes. On

m'a ensuite confié des responsabilités dans l'informatique et les télécommunications. En un an, j'ai développé une affaire dont la valeur a atteint les 40 à 50 millions de dollars. Cette expérience m'a permis de me découvrir une certaine habileté pour comprendre les problèmes des clients et trouver de nouveaux produits afin d'y répondre. Comme je gagnais peu d'argent en tant que salariée, je me suis lancée dans la recherche de capitaux à risques afin d'investir dans des sociétés où j'exercerais aussi des fonctions de direction. Après mon expérience chez Raychem, où j'ai par ailleurs rencontré mon futur mari, je suis rentrée chez Nellcor, en tant que directrice commerciale. Cette petite compagnie spécialisée dans le domaine médical avait développé l'oxymètre de pouls, un instrument utilisé en anesthésie, mais n'arrivait pas à le commercialiser. J'ai donc développé le marché américain et ensuite le marché mondial, en commençant par la Belgique. Aujourd'hui, ce produit reste le leader, avec près de 80% du marché, grâce au marketing réalisé au départ. Le succès fulgurant de Nellcor, dans laquelle je possédais des

parts, son introduction en bourse pour près de deux milliards de dollars, ainsi que la crédibilité que j'ai acquise pour avoir lancé l'oxymètre m'ont aidée à fonder Medstars, en 1986. J'ai également participé au développement de la société Pyxis, qui elle aussi avait une idée mais cherchait une technologie adéquate pour la développer. Un médecin, qui avait perdu un malade à cause d'une erreur médicale, voulait mettre au point un système permettant de garantir la distribution correcte des médicaments dans les hôpitaux. J'ai adapté le principe du distributeur de type Mister Cash au contexte des établissements hospitaliers. Pyxis a été revendue en 1996 pour un milliard de dollars.

**Medstars s'est imposée comme incubateur de sociétés de pointe dans le secteur médical. Etes-vous devenue une spécialiste de la levée de fonds et de la recherche de bonnes idées à commercialiser?**

Je joue différents rôles au sein des sociétés que je crée, même si mon point fort reste l'aspect commercial. Soit j'agis en tant que fondatrice et directrice générale, soit je me fonde dans une équipe dirigeante, tout en

possédant une partie du capital. Il m'arrive aussi de travailler comme consultante ou encore comme cadre temporaire. Tout dépend du projet. Parallèlement, je participe aussi à la levée de fonds en investissant mes propres deniers ou en recherchant des investisseurs de capitaux à risque. En général, je suis active dans une société depuis sa création jusqu'à ce qu'elle atteigne un chiffre d'affaires d'environ 50 millions de dollars. Il arrive ensuite que l'entreprise soit rachetée ou mise en bourse. Au début de ma carrière, je m'attachais surtout à développer les idées émanant de médecins ou d'entrepreneurs. Aujourd'hui, je travaille davantage sur mes propres projets. A l'heure actuelle, la valeur de l'ensemble des projets que j'ai menés à bien est estimée à 4 milliards de dollars.

## UNE QUESTION D'HUMANITÉ

**Medstars repose sur deux personnes, vous et votre mari, spécialisé dans les biotechnologies. Pour chaque projet, vous rassemblez une équipe ad hoc. Ensuite, vous vous retirez ou revendez. N'est-ce pas un peu frustrant?**

Je compare cette situation à celle de la mère poule qui laisse ses enfants aller à l'université. D'un côté, elle est fière qu'ils soient indépendants, qu'ils fassent leur propre vie, mais de l'autre elle éprouve un certain pincement au cœur. En général, nous créons des sociétés qui se développent pendant une bonne dizaine d'années avec

le personnel que nous avons embauché. Ensuite, lors du rachat, tout change. Ce n'est pas toujours facile, d'un point de vue émotionnel. Cependant, intellectuellement, c'est fascinant! Je préfère créer et asseoir la réputation d'une société plutôt que simplement la gérer, car à la longue une certaine routine s'installe.

**La majorité des affaires dans lesquelles vous vous êtes impliquée ont trait au secteur médical. Pourquoi avoir choisi cette voie?**

Démarrer une société n'est jamais un jeu d'enfant. C'est très dur, physiquement, financièrement et émotionnellement. Quand vous travaillez jusqu'au milieu de la nuit, des doutes traversent parfois votre esprit. Dans ces moments, le fait d'œuvrer pour les progrès de la santé vous redonne une motivation. De plus, la culture d'entreprise est assez différente dans le domaine médical, par rapport à celui de l'informatique, par exemple. Néanmoins, ce secteur reste très exigeant, car vous devez obtenir des autorisations d'organismes publics qui sont spécifiques pour chaque pays, sans compter les problèmes liés au remboursement des frais médicaux, notamment.

## VIVE LES RÉUNIONS D'ANCIENS!

**Venons-en à vos souvenirs d'École. L'enseignement était-il à la hauteur de vos ambitions?**

J'ai de très bons souvenirs de mes études à Solvay. L'enseignement y était excel-

lent. Le subtil mélange de cours de sciences et d'affaires m'a beaucoup aidée. Ce type d'études n'existe pas aux Etats-Unis. Là-bas, vous acquérez un diplôme d'ingénieur et, ensuite, vous faites un MBA. Grâce à ma forma-

sa réputation dans les entreprises, aux quatre coins du monde. Les liens que je garde avec les anciens de ma promotion à Solvay sont davantage motivés par l'amitié. Aux USA, je ne connais personne de la SBS...

“Je suis active dans une société depuis sa création jusqu'à ce qu'elle atteigne un chiffre d'affaires d'environ 50 millions de dollars”

tion mixte, je suis à même d'effectuer moi-même la première sélection lorsque je recherche de nouvelles entreprises, quel qu'en soit le domaine d'activité. Les cours de physique du Professeur Sylin m'ont beaucoup servi. Pendant mes études, j'ai aussi travaillé comme assistante du Professeur de Barsy, en comptabilité. C'était intéressant de se retrouver de l'autre côté du miroir. A posteriori, je trouve que le facteur humain était mis en avant à Solvay. Je n'ai qu'un regret: le peu de réunions d'anciens, contrairement à Harvard. Tous les cinq ans, nous passons deux ou trois jours sur le campus. Nous assistons à des cours, nous nous retrouvons par promotion. Un bon moyen de garder des contacts et de créer un réseau de connaissances. Pour sa part, l'Université en retire également un bénéfice, puisque les anciens contribuent à asseoir

**Aujourd'hui, vous vivez à deux pas de l'Université de Stanford, sur la péninsule de San Francisco. Aux yeux des Américains, restez-vous une petite Belge ou vous êtes-vous fondue dans le melting-pot US?**

J'essaie de tirer parti des atouts de chaque continent. Quand vous vivez dans plusieurs pays, vous découvrez toute la richesse des différents types de cultures ou de personnalités. Vous établissez ainsi votre propre système de valeurs et devenez une sorte de citoyen international.

**Enfin, quel conseil pouvez-vous donner aux jeunes qui souhaitent tenter l'aventure américaine?**

Depuis l'effondrement boursier des compagnies liées à Internet, il est devenu beaucoup plus difficile de démarrer de nouvelles sociétés. Ici, il est essentiel de posséder un diplôme américain pour être pris au sérieux, que ce soit un MBA ou un PhD. Je pense que les jeunes doivent d'abord faire leurs premières armes dans des entreprises déjà établies, afin d'acquérir l'expérience et la crédibilité nécessaires pour lever des fonds et engager du personnel.

Sabine Dupont

## TROIS MOTS-CLÉS À L'ATTENTION DES ENTREPRENEURS EN HERBE



### » ÊTRE ENTHOUSIASTE ET RÉALISTE

"Enthousiaste pour survivre à tous les mauvais coups et réaliste pour pouvoir débusquer d'un œil critique le vrai problème éventuel. Ce fragile équilibre marque la différence entre le succès et l'échec."

### » CROIRE EN SOI-MÊME

"Tout le monde essaie de vous décourager mais, si vous y croyez, vous trouverez un moyen d'y arriver."

### » CRÉER UNE ÉQUIPE

"Personne ne peut y arriver seul; il faut s'entourer de personnes de confiance, de véritables partenaires."