



---

## THE TOP MANAGEMENT EVENT 2006

---

### STUDENT REPORTS

#### **Floriane BALLARATI (HEC Liège)**

Ce vendredi 20 octobre avait lieu un événement couronnant le vingtième anniversaire de TOP MANAGEMENT. Un événement rassemblant un panel de grands leaders belges et une vingtaine d'étudiants universitaires, parmi lesquels je faisais partie. Un événement ? Oui et même une opportunité ! Combien de fois avons-nous eu la chance de côtoyer de telles personnalités sur nos cinq d'études ? Combien de fois nous sommes-nous retrouvés autour de la table de telles personnes avec la possibilité de parler de leurs expériences, des nôtres et débattre des qualités qu'un leader doit avoir aujourd'hui pour réussir internationalement ?

Et cette question n'a pas manqué d'intérêt ce 20 octobre. Elle a également fait couler beaucoup d'encre et permis à de nombreux professeurs de s'exprimer sur le sujet. On nous dit souvent : *Soyez flexible ! Osez ! Ayez confiance en vous ! Visez haut ! Soyez ouvert !* Les thèmes de l'entrepreneuriat et de l'ouverture sont souvent récurrents dans de tels discours ; et je pense que ce n'est pas sans raison. Oser implique, pour moi, que l'on ait un idéal et que l'on y croie tellement qu'on se jette à l'eau pour le rendre réel. Si jamais personne n'avait osé auparavant, rien n'avancerait et les choses ne seraient pas ce qu'elles sont actuellement. Cependant, oser peut faire peur. Et être ouvert peut être d'un grand secours parce que cela nous permet de mieux comprendre le monde qui nous entoure, de mieux le maîtriser. Le dialogue permet l'échange de ses idées et de ses sentiments, et permet d'*oser en étant unis, donc plus forts*.

Cependant, à côté des valeurs que l'on clame parfois un peu facilement, il est toujours fort intéressant de voir comment les choses se passent réellement en réalité. C'est alors que j'ai été surprise de voir la facilité et le naturel avec lequel le bilinguisme faisait partie de cet événement, et ce pour chacune des personnes présentes. Le dialogue et le respect de chacun était bien au rendez-vous ! C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles je suis très reconnaissante envers Monsieur Renier de m'avoir invité à cet après-midi.

Pour conclure, si vous me demandiez de citer spontanément un seul facteur faisant que quelqu'un réussit, je répondrais sans hésiter la passion ! La passion peut nous pousser à tout. C'est un moteur incroyable, qui nous incite à créer, à apprendre tout au long de notre vie et surtout à partager.

Ainsi, je souhaite à chacun d'entre nous d'être passionné et être ambitieux... Et si l'ambition, c'était simplement d'être heureux dans notre monde ?



**Benjamin Nihon - ICHEC - 2<sup>ème</sup> Licence**

Ce fut un immense honneur que de participer au 20<sup>ème</sup> anniversaire de Top Management qui fut célébré lors du Top Management Event 2006.

Cet évènement, notamment au travers des différents débats entre nos plus grands leaders belges, m'a permis d'apprendre énormément et me conforta également dans certaines idées. Cela me sera sans conteste très précieux au moment d'entamer ma carrière professionnelle.

Dans le contexte actuel de globalisation, nos futurs leaders, c'est-à-dire nous la jeune génération, devront faire preuve de certaines qualités qui seront la clé du succès.

Tolérance. A une époque où tous les citoyens du monde sont amenés à rencontrer de nouvelles cultures et religions, où on entend de plus en plus parler du choc entre le monde occidental et islamique, la compréhension, le respect de l'autre et de ses convictions est devenu une condition indispensable pour connaître le succès en affaires.

Mobilité. Le succès n'est plus possible en restant renfermé sur notre petite Belgique. Il faut regarder au-delà de nos frontières. Et faire des affaires sur la scène internationale passe inévitablement par des voyages, voir même par l'expatriation. Ce sont des expériences extrêmement enrichissantes et constructives que j'ai déjà eu l'occasion de vivre en suivant un programme Erasmus en Finlande et en réalisant un stage au Canada. Renouveler ces expériences fait sans conteste partie de mon projet professionnel.

J'ai pu retirer bien d'autres enseignements de cette journée mais il y en a un qui m'a particulièrement marqué: "Tuons notre modestie!". Le Belge est connu pour sa modestie qui en fait un grand diplomate sur le plan des affaires. Mais la modestie mène à un trop grand respect de l'autre auquel on laisse dès lors un trop grand pouvoir dont il sait faire usage. Ce syndrome se vérifie également sur le plan sportif où participation n'est que trop souvent synonyme de satisfaction pour nos représentants.

Osons être fiers de nos qualités. Je termine cette année mon parcours étudiantin. Ce parcours fut brillant et j'en suis fier!



### **Lionel Soccal – HEC Liège**

Agé de 23 ans, je ne peux pas déclarer avoir rencontré jusqu'à présent de grand leaders belges. Je dois d'ailleurs avouer que j'avais de nombreux préjugés quant aux personnes que j'allais rencontrer ou voir au cours de l'événement, associant le leadership de 'haut vol' au pouvoir abstrait de quelques personnes évoluant dans un monde qui leur est réservé et que seuls eux comprennent et peuvent diriger.

J'ai cependant rencontré et entendu des personnes bien plus proches que ce que j'imaginai, qui ont entrepris une démarche de partage de leur expériences et passions afin d'encourager managers et étudiants à profiter de leur vie pour rendre le monde plus chaque jour un peu plus grand... et je dois avouer qu'à travers leur courage, vision et passion partagée, ils m'ont incité à changer.

Changer, c'est comme le suggérait le Baron Jacobs, fuir le provincialisme que nous rencontrons encore trop fréquemment en Belgique, et profiter du potentiel et de la croisée des cultures que nous offre la mondialisation.

Nous avons ici la chance de pouvoir rencontrer des personnes aux expériences diverses, développer un collectif et notre propre personnalité en nous expatriant et en offrant à la Belgique des idées et visions nouvelles que le repli sur soi-même ne lui procurera jamais.

Changer, c'est également prendre des risques. Aucune vision n'est atteignable au risque zéro et c'est un message qui n'est pas encore assimilé par la Belgique n'incite pas assez les jeunes à se lancer et vivre leur passion. Etant aux HEC Liège, je ne pourrais pas citer d' alumni ayant créé une société de renommée internationale en 100 ans d'histoire.

Si leaders de demain se trouvent parmi les jeunes d'aujourd'hui, leur avenir doit donc être préparé avec soin. Cela ne veut pas dire les choyer et leur apprendre des théorèmes de Pythagore mais bien avoir la volonté de leur transmettre la confiance en soi et une vision claire de l'avenir qui leur permettront de mieux réussir dans la vie et leur carrière, tout en laissant une empreinte dans une Belgique qui, grâce à eux, sera plus à même de relever les enjeux de demain.

Dans ce monde qui évolue, les leaders peuvent guider les jeunes dans leur développement personnel en leur inculquant une vision et un fort sens de la réussite et de la passion.

C'est quelque chose à quoi s'est atteler Top Management et pour cette raison, je lui exprime toute ma gratitude.



## **Martin Delépine – Fucam**

Nous assistons actuellement au commencement d'une nouvelle ère qui voit se développer de façon significative un mouvement d'extension des marchés et des échanges, que ceux-ci soient culturels, économiques, politiques, ou autres. Ce phénomène s'apparente aux concepts de mondialisation, internationalisation ou encore globalisation que nous connaissons maintenant depuis quelques temps. Toutefois, nombre d'entre nous ne connaît pas encore les conséquences réelles à long terme que cela peut entraîner pour la société et l'économie en particulier.

Puisque nous abordons l'économie, intéressons-nous maintenant à sa pièce maîtresse qu'est l'entreprise, un système dynamique et ouvert sur l'environnement. Nous savons que pour être leader et le rester, une entreprise doit être proactive vis-à-vis de son environnement et non réactive. Elle doit en permanence faire son propre diagnostic ainsi que celui de son environnement dans le but de connaître ses forces et faiblesses ainsi que d'anticiper et de déceler les menaces et opportunités qui se présentent à elle, tout ceci afin d'agir en conséquence et d'adopter une stratégie appropriée. Les grands visionnaires qui ont connu un succès énorme et durable connaissent l'importance de la capacité d'anticipation, d'adaptation et d'innovation pour une entreprise. Ce sont ces éléments qui lui permettent de créer des avantages stratégiques et concurrentiels défendables inimitables et dont la valeur est reconnue par le marché auquel l'entreprise s'adresse. La stratégie d'entreprise est fortement tributaire de l'environnement dans lequel se situe l'entreprise et trouve ici tout son sens dans un contexte où le monde évolue à un rythme effréné et de manière globale.

Pour faire face à une complexité du monde grandissante et survivre dans des marchés où la concurrence s'accroît en raison de l'apparition de nouvelles puissances économiques de l'Est, un concept hybride apparaît à l'entreprise, celui de la « coopétition ». Ce concept reliant les termes « coopération » et « compétition » traduit de façon adéquate le fait que l'entreprise, pour perdurer dans un environnement toujours plus hostile, ne peut pas jouer en solitaire. Elle doit créer des alliances pour renforcer sa position stratégique au sein de marchés et optimiser son potentiel de rentabilité tout en prenant en considération la concurrence extrême existante à l'heure actuelle.

Mais qu'en est-il de la Belgique ? Quelle est la place de nos entreprises dans ce monde en évolution ? Contrairement à ce que certains pourraient penser, force est de constater que notre pays recèle de nombreux talents et que nos entreprises disposent d'un potentiel de croissance et de compétitivité largement sous-estimés. Est-ce à dire que les entreprises belges sont prêtes à jouer sur la scène internationale ? Certainement s'il n'y avait toutefois pas cet esprit d'entreprise et cette volonté de s'expatrier, deux éléments essentiels qui nous font tant défaut aujourd'hui. Aussi étrange que cela puisse paraître, cette situation est due au fait que le belge

vit bien et ne ressent dès lors pas l'envie ni le besoin de prendre des risques, quels qu'ils soient. Les belges seraient-ils trop rationnels ?

Pour terminer, je pense que nous devons croire en la nouvelle génération et faire confiance aux jeunes qui sont l'avenir de notre société et de notre économie. Cette foi et cette confiance, appuyées par des moyens suffisants, leur permettront de mettre en pratique leurs connaissances, d'affirmer leurs convictions et de réaliser leurs rêves.



## Compte-rendu Top Management Event 2006 - Renaud Salmon – HEC Liège

« Il vaut mieux être un idéaliste sans illusions qu'un illusionniste sans idéal » : c'est sur ces mots que Mark Eyskens, ancien ministre des finances, conclut brillamment, devant nombre de leaders à la réputation internationale, le Top Management Event 2006. La recette du succès de cet événement est limpide : réunissez une myriade de leaders belges à la réputation internationale. Ajoutez-y une sélection des meilleurs étudiants d'écoles de commerce du pays. Laissez tout ce petit monde débattre autour des clefs du succès et vous obtenez un florilège d'opportunités et de directions à suivre pour les générations présentes et à venir.

Tous ces décideurs s'accordent sur un point : l'avenir sera international. Le monde de demain est celui de la mondialisation et celle-ci constitue une menace évidente pour la Belgique et ses entreprises. En effet, les Asiatiques travaillent avec une intensité sans égal, les Américains sont plus innovateurs et, à l'intérieur même de l'enclave européenne, bien des pays réussissent davantage.

Pourtant, sous ce ciel s'assombrissant à l'évocation de telles perspectives, il est vrai peu réjouissantes, certains gardent les yeux grand ouverts : au lieu d'être subie comme une désolation, la mondialisation ne pourrait-elle être comprise comme une formidable opportunité ? Tout bien réfléchi, il s'agit d'une occasion sans précédent de trouver de nouveaux réservoirs de croissance. De nombreux marchés naissent chaque jour aux quatre coins du monde et les progrès dans les domaines de l'information et des transports les rendent accessibles à toute entreprise soucieuse de son développement. Or, la concurrence étant devenue planétaire, la nécessité de se distinguer est désormais vitale. Il convient donc de connaître chacun de nos points forts et de capitaliser sur ceux-ci.

Selon cette dernière affirmation, la Belgique et ses entreprises se doivent de mettre l'accent sur la créativité et l'innovation. Le chemin n'est cependant pas sans embûches et il s'agira de combattre certaines propensions parfois profondément ancrées dans notre société.

La première d'entre elles est l'aversion antédiluvienne des Belges vis-à-vis du risque : il est primordial que les entrepreneurs jouent avec courage la carte de la mondialisation. Et ce, même s'il s'agit d'un changement brutal dans les comportements des acteurs économiques.

En second lieu, le manque de coopération entre, d'un côté, les universités et, de l'autre, les entreprises et le secteur public, annihile de nombreux efforts de recherche. Ce manque criant de dynamisme pousse de nombreux jeunes diplômés à fuir la Belgique une fois leur formation achevée. Cette fuite s'apparente généralement à un aller sans retour. Il s'agit d'une des plus graves menaces pesant sur la capacité d'innovation de notre pays.

Enfin, l'engagement sur la voie de la recherche de nouveautés implique leur protection par le développement d'une réelle politique des brevets à l'échelle planétaire. Nous accordons bien trop peu d'importance aux nouvelles menaces qu'entraînent le processus de mondialisation dans le domaine de la protection des savoir-faire. Ainsi, comme le rappelle un des

intervenants, dans bon nombre de cas, le terme « copyright » est interprété comme un « right to copy »...

Il apparaît donc bien raisonnable de penser que les entreprises belges disposent de suffisamment d'atouts pour s'inscrire de manière dynamique dans le monde de demain. Moyennant certains changements vitaux et en capitalisant sur leurs points forts, celles-ci peuvent envisager leur avenir avec sérénité.



## KONINGS Valérie – SOLVAY Business School

Vendredi 20 octobre 2006 : Dans la grande salle illuminée du SAP Lounge, je scrute les alentours et contemple les visages autour de moi. La foule est parsemée de costumes foncés, de cravates colorées et de tailleurs élégants. L'atmosphère qui m'entoure est nouvelle pour moi, et c'est avec un sourire aux lèvres que je plonge dans l'inconnu à la découverte du monde qui m'attendra peut-être à la sortie de l'université.

Je suis au Top Management Event qui rassemble les plus grands dirigeants de Belgique dans un même lieu ; et directement, je réalise le privilège que j'ai, de partager en commun avec ces géants de l'économie, une plage horaire de mon agenda. Cet événement de taille est minutieusement organisé : il propose, en guise d'accueil, différents workshops préparés par de grandes entreprises opérant en Belgique et qui sont aujourd'hui toutes confrontées au thème de l'internationalisation. Tandis que Fortis présente une campagne d'exportation de sa marque à l'étranger, Thalys fait le point sur ses 10 ans d'expérience internationale. En bref, un seul adjectif résonne ce vendredi 20 octobre entre les murs du SAP Lounge : international.

A midi, il est l'heure de s'introduire dans la salle du déjeuner, de faire la connaissance de ses voisins de table avant de se taire pour le discours de M. Eyskens, Ministre d'Etat. Celui-ci captive la salle ; et moi-même, je me sens transportée. Une image du monde actuel est en train de se dessiner devant mes yeux. Un monde, où les changements sont tellement fréquents qu'on ne les perçoit plus. Un monde où chaque nouveauté génère de l'incertitude et dont le seul moyen de gérer cette dernière et de générer encore plus de nouveauté. Un monde caractérisé par une baisse de la pauvreté, par une fragilisation de la propriété intellectuelle, par un *brain drain* sans relâche de l'innovation. Un monde dit de '*coopétition*' où faire concurrence aux autres ne suffit plus aux entreprises pour survivre ; mais où la collaboration entre joueurs trouve petit à petit un rôle comme moteur de l'économie. C'est dans ce décor rempli de paradoxes et de dynamisme que vont s'installer les débats entre les grands dirigeants d'entreprises présentes en Belgique. J-P. Votron, CEO de Fortis, affirme l'importance de suivre les clients dans le monde en se reposant sur les bases solides acquises dans le *home market* du Benelux. M. Le Baron G. Jacobs, Chairman d'UCB et Delhaize, surenchérit en suggérant qu'une stratégie simple et constante combinée à une grande dose de volonté est nécessaire à l'expansion. Tous les membres du panel se mettent ensuite d'accord que le succès de l'internationalisation d'une entreprise repose avant tout sur ses ressources humaines. Ce sont avant tout des femmes et des hommes qui font progresser l'économie. Pour réussir dans une carrière internationale, ceux-ci doivent mobiliser des outils qui ne s'apprennent plus à l'école : il faut faire preuve d'ouverture d'esprit, de flexibilité et avant tout de passion pour s'imposer et trouver sa place dans ce nouveau modèle d'internationalisation.

M. Eyskens clôture le débat en soulignant les principaux points abordés. Il souligne les paroles d'E. De Wolf, Senior Client Partner Korn/Ferry International, en répétant que *la modestie tue*. Il faut être fier et sûr de ses capacités pour survivre dans ce nouveau modèle

international. Réussir dans cette dimension gouvernée par une éthique du changement requiert cinq qualités essentielles : la tolérance, l'imagination, la conviction, l'esprit de synthèse et l'adaptabilité. Ce dernier message était adressé spécialement aux jeunes comme moi qui ont l'ambition d'exporter à l'étranger l'image d'une Belgique forte. Mais je suis certaine que les mots sont également tombés dans les oreilles de tous les participants présents qui gardent toujours leur jeunesse d'entreprendre, de changer l'ordre des choses en intégrant les contraintes ambiantes dans un seul but : celui d'améliorer l'environnement qui nous entoure.



## **Benoit Verdickt – SOLVAY Business School**

Peu de personnes ont l'occasion de rencontrer les « *top managers* » de Belgique personnellement. J'ai eu la grande chance d'avoir cette opportunité au cours du « *Top management event 2006* » ; et ce fut une expérience très enrichissante pour moi. Non seulement cela nous a permis d'en rencontrer certains personnellement et de pouvoir échanger nos points de vue sur ce qui seraient des qualités essentielles à avoir dans le futur, mais en plus, d'autres nous ont publiquement fait part de leurs opinions de « *top managers* » au cours d'un panel fort intéressant. De ces rencontres, je retiendrai deux toutes grandes qualités indispensables pour les « *Successful Belgian leaders on the international dimension* » : l'ouverture d'esprit et le courage d'entreprendre.

L'ouverture d'esprit – ou la tolérance – sera sans doute plus que jamais une valeur clef dans le futur. Alors que le monde se globalise, les identités nationales et communautaires vont croissantes également, peut-être en réaction à cette uniformisation qu'entraîne et que souhaite la globalisation. Dès lors, faire preuve de compréhension et de tolérance à l'égard des différences – tant au niveau national qu'international – est primordial afin de construire des relations d'amitié et d'affaires constructives et saines. L'on pourrait encore associer à cette valeur le respect et l'empathie qui selon moi sont parmi les valeurs les plus importantes et très étroitement liées à la tolérance.

J'ai été heureux de constater que cette valeur était largement partagée au sein des chefs d'entreprises que j'ai eu la chance de rencontrer. Au niveau des futurs dirigeants, à savoir les étudiants, les programmes d'échanges internationaux – Erasmus et autres – représentent une opportunité extraordinaire de développer l'ouverture d'esprit envers d'autres cultures, non seulement par les rencontres avec les gens du pays de destination mais aussi par la communauté très internationale que représente les autres étudiants d'échanges dans le pays. Par ailleurs je remarque à quel point le voyage « sac au dos » devient courant au sein des jeunes dans mon entourage. Et je pense qu'il existe peu d'autres manières de voyager que celle-là pour aller à la découverte de l'Autre et de Soi-même par réflexion.

Et puis les langues aussi permettent cette ouverture d'esprit car elles plongent la personne dans le schéma de pensée et d'expression des autres.

Même s'il est vrai que le Belge reste casanier, qu'il lui manque en général ce désir d'aller étudier plus loin que ses frontières, j'ai bon espoir que cela tende à changer dans le futur.

Le courage d'entreprendre est selon moi la deuxième valeur clef pour les futurs dirigeants. Plus que jamais l'Europe – et la Belgique en particulier – a besoin de créer de la valeur nouvelle, d'inventer de nouveaux concepts car c'est précisément cela qui donnera de la croissance à l'économie. Pour cela la Belgique a selon moi beaucoup d'atouts. Il me semble en effet que de façon générale le Belge est bien formé pour cela, il a de l'imagination, il veut et peut réussir ... Mais hélas ce qui lui manque trop souvent c'est ce courage d'entreprendre. Comme le disait très bien Marc Eyskens, le Belge doit apprendre à se vendre, doit acquérir cette confiance en soi, doit commencer à se rendre compte de qui il est et surtout de ce qu'il a comme potentiel. Trop souvent je pense que le Belge a peur d'entreprendre. Or il est bien connu que la peur paralyse.

Heureusement je suis content de voir le nombre d'initiatives entreprises auprès des étudiants afin de leur insuffler cette confiance et cette envie d'entreprendre. Je pense notamment à la Start Academy, à 4x4 pour entreprendre, aux mini-entreprises ... Mais il faut encore laisser le temps à ces jeunes initiatives de porter leurs fruits.

Je terminerais en disant que je suis optimiste – et je n'ai pourtant pas l'impression d'être un pessimiste mal informé, pour reprendre les mots de Marc Eyskens. J'ai été agréablement surpris de voir que ces qualités étaient bien présentes chez les dirigeants que j'ai rencontrés lors de ce « *Top Management*

*Event 2006* ». En ce qui concerne maintenant les futurs dirigeants – donc nous, les jeunes – j’ai bon espoir pour que nous sachions relever ce défi dans le futur. Cependant, je pense que des rencontres comme celles que j’ai vécues avec ces chefs d’entreprises devraient être offertes plus souvent aux étudiants car rien de tel que de parler avec ces « exemples » pour se fixer un cap !



## **Annelien Schouteet - VLEKHO**

Top Management nodigde op 20 oktober 2006 de meest succesvolle internationale leiders van België uit om haar twintigste verjaardag te vieren. Dit was dan ook een prachtgelegenheid om het geheel aan aanwezige leiderstalenten te ondervragen naar de mogelijkheden van potentiële Belgische leiders die internationaal willen doorbreken.

Ten eerste vraagt men zich af wat een potentiële leider precies typeert. Verschillende factoren, zoals de onzekerheid en de angst van de huidige samenleving, de toenemende internationalisering, de hiermee gepaard gaande veranderingen, en andere maken het moeilijk voor een jonge twintiger om te geloven dat alles stabiel blijft. Hedendaags wordt net afgestudeerden de kans ontnomen om naïef te zijn en om zodoende een onderneming op te richten of een bestaand concern te betreden met de overtuiging dat succes onoverkomelijk is. Maar als we momenteel in een wereld zitten waar de verandering zelf kan veranderen, dan moet ook de mentaliteit gewijzigd kunnen worden. Hier wordt niet gepleit voor herwonnen naïviteit, maar voor professor Eyskens' overtuiging: alles kan beter. Als de toekomstige leiders tijdens hun opleiding kunnen leven in een 'amelioristen' klimaat, dan is de economische toekomst van Europa een stap dichterbij diezelfde verbetering.

Het gaat uiteraard niet alleen om karakteristieken van de leider, ook zijn of haar onderneming zal bepalen of er mogelijkheden bestaan in het buitenland. Eén van de vereisten van een onderneming die een toekomst in het buitenland begeert, is overtuigingskracht, of beter gezegd overtuiging. In een nationale, maar ook in een internationale context, blijft het essentieel dat de werknemers van de onderneming de slaagkansen van een project zeer hoog inschatten. Alleen zo kunnen buitenstaanders doordrongen worden van diezelfde overtuiging. Kortom: heb passie voor je bedrijf en je bent al halfweg. Toch wordt er gevreesd dat deze filosofie in de denkwereld van de hedendaagse twintiger weinig prominent aanwezig is, en dat is te betreuren. De gedachte te werken voor een onderneming die je fascineert, je aangrijpt en je zelfs een reden tot bestaan geeft, is bijvoorbeeld bijna onbestaande binnen mijn huidige academische entourage. Niet alleen willen jonge potentiële leiders vooral geld verdienen, ze willen dat succes binnen de 'gewone' werkuren bereiken. Uiteraard wordt iemand liever een goede gezondheid toegewenst dan een inspirerende carrière, maar waarom zou er een discrepantie moeten bestaan tussen beide? Alle facetten van iemands bestaan staan in verband met zijn mentale en fysieke gezondheid, ook zijn beroepsleven. Naast het facet van de passie, werd op het Top Management Event 2006 ook gedebatteerd over de broodnodige communicatie binnen een onderneming. Dit lijkt me niet alleen binnen een zakelijke context een evidentie, maar ook binnen het gezin of een vriendschap.

Als de discussie wordt verfijnd naar internationale Belgische leiders, spreekt men vaak van één negatief punt: bescheidenheid. Belgen vinden het zeer natuurlijk hun bescheiden te zijn en daar ben ik geen uitzondering op. Ik geloof nog steeds dat capaciteiten op de lange termijn ontdekt worden, ook al poch je er zelf niet mee. Aan de andere kant klopt het dat terughoudendheid je kansen op succes vooral vertraagt. Omdat er ook vaak wordt herhaald dat je je sterkten moet versterken en je zwakten niet moet trachten te verdoezelen, wordt er

graag gehamerd op de typisch Belgische troeven: meertaligheid en aanpasbaarheid in andere culturen.

Ten slotte kan worden besloten dat internationale leiders niet afhangen van gestandaardiseerde troeven, maar dat elke leider een individu is, met specifieke competenties. En welke dan precies de jouwe zijn, leer je enkel door passie, occasionele onbescheidenheid en continue verbetering.



## Daisy Hiel - SOLVAY Management School

Mijn opinie over Belgisch leiderschap in een internationale dimensie had ik graag verwoord onder de vorm van een reactie op drie statements die ik tijdens Top Management Event heb opgevangen.

*“Globalisering”* In ons huidig economisch klimaat kan men er niet meer om heen... De wereld is de ‘playing field’ geworden. Belgische ondernemers moeten dit gegeven dan ook te volle onderkennen en deze trend omvormen tot een competitief voordeel. Wanneer zij dit niet doen, zullen hun concurrenten dat des te meer uitspelen.

België wordt vaak de draaischijf genoemd wat transport en logistiek betreft en beschikt over heel wat getalenteerde mensen. Het is dan ook aan de Belgische leiders om deze troeven ten volle uit te spelen. Vaak wordt met ongenoegen gereageerd wanneer blijkt dat een onderneming zijn productie verplaatst naar het buitenland, meer bepaald naar de lage loon landen. Maar men kan het hen in geen geval kwalijk nemen. Het vertaalt immers perfect het economisch rationalisme waarover een Belgisch leider moet beschikken om succesvol te kunnen functioneren. Er is dan ook nood aan een mentaliteitswijziging. België moet investeren in kennis en vorming. Door onze werknemers te profileren als ‘high talented and good skilled workers’ wordt de aantrekkingskracht van onze economie versterkt. In plaats van zich te kantelen tegen een verplaatsing van productie, moet men zich richten op het aantrekken van waardevolle activiteiten zoals onderzoek en ontwikkeling. Met globalisering als gegeven, is de “Belgische onderneming” een pure utopie geworden. Enkel onze werkkrachten dragen bij tot de competitiviteit van onze nationale economie.

*“Je hoeft niet groot te zijn om het international te maken”* Bekaert bewijst dat je als kleine of middelgrote onderneming ook een grote speler kan zijn op wereldniveau. Dit gegeven moet een impuls geven aan de Belgische KMO's. Maar al te vaak zijn dit soort ondernemingen overschaduwed door hun eigen bescheidenheid waardoor ze vaak de opportuniteiten over de landsgrenzen heen onderkennen. Tijdens de voorbereiding van een handelsmissie naar India, ondervind ik deze problematiek des te meer. Maar al te vaak kom ik in aanmerking met Belgische ondernemingen die zichzelf te klein achten om het Verre Oosten te gaan verkennen. We leven nu echter in een wereld waarin globalisering een gegeven is geworden. De Belgische ondernemer moet zich dan ook van de oogkleppen ontdoen en over de vele waters heen kijken.

*“De huidige generatie wenst een nine-to-five-job en blijft het liefst in België”* Verscheidene studies en ervaring leren dat de nieuwe generatie managers niet meer bereid is om ver te gaan om succes te bereiken. Dit betekent alleszins niet dat het deze generatie aan ambitie ontbreekt, integendeel. Een gedeeltelijke verklaring voor dit fenomeen kan gevonden worden in hun waardesysteem en hun opvoeding en jeugd. De huidige en toekomstige generatie managers zijn immers de zonen en dochters van zij die ooit ten volle voor hun carrière zijn gegaan, van de ambitieuze mama's en papa's voor wie “the sky the limit is”. Deze opgegroeide kinderen leven nu vaak met de opvatting dat zij wél tijd willen vrijmaken voor hun gezin en hun kinderen wél willen zien opgroeien. Dit hoeft enigszins niet te betekenen dat het tijdperk van de succesvolle, ambitieuze topmanagers en expats is afgelopen. Er blijft immers nog steeds de

categorie van de nieuwe “selfmade men and women” over. Zij die wel hoge toppen willen bereiken en voldoende ambitie koesteren om van hun professionele leven een succes te maken. Hoewel deze categorie misschien beperkter is dan een decennia geleden, moet men hen blijven koesteren, ondersteunen en trainen... zij zijn immers de toekomst van het succesvolle Belgische leiderschap in een internationale dimensie.



## Femke Vyncke – SOLVAY Management School

Wat is globalisatie? Leven we in een grote wereld die steeds kleiner wordt? Is internationalisatie de trend van vandaag en de toekomst?

Vroeger waren al deze vragen “ver van mijn bedshow” voor de gewone mens. Families met expats in hun kring waren de uitzondering. Studenten die even tijdens hun voorlaatste jaar van het universiteitsleven in het buitenland gingen genieten, bestonden amper. Het internettijdperk was nog niet aangebroken met zijn chatboxen en communities. De grenzen tussen de Europese landen werden nog streng gecontroleerd en we gebruikten allemaal onze eigen nationale munt. Het internationale debat was toen iets dat politieke functionarissen of CEO’s kon boeien, maar het dagelijkse leven bleef ongemoeid.

Tegenwoordig is globalisatie echter een sterk ingebedde gewoonte in elke cultuur, in elk land, en zeker in een klein open land zoals België. In elke winkel, van de grote supermarkt tot de kruidenier om de hoek, vinden we een mengelmoes van producten afkomstig van alle uithoeken over de ganse wereld. Sterker nog, door onze sterke IT vooruitgang worden Ebay en Amazon de grootste winkels ter wereld. Consumenten, studenten, ondernemers uit alle lagen van maatschappij, ... iedereen neemt de internationale dimensie als een *conditio sine qua non* van een leuk, spannend en succesvol leven.

Gevolgen van deze evolutie voor jonge afstuderenden, zoals mezelf, die nu op de arbeidsmarkt komen zijn groot. “Zal ik internationaal actief zijn? Wordt van mij crosscountry mobiliteit verwacht?” Deze vragen stellen we na een aantal interviews niet meer. Geen enkele job is nog gebonden aan nationale grenzen. Bovendien zoeken bedrijven niet enkel meer expats, maar steeds meer crosspats.

Spannend, leuk, interessant, ... . Ja inderdaad, de opportuniteiten zijn oneindig. Maar de eisen ook. Kennis van het Frans en het Nederlands is niet langer voldoende. Engels wordt de norm en liefst kan er nog een taaltje bovenop. Denk maar aan Duits, Spaans maar misschien ook Chinees. Je wilt in de buurt van je ouders blijven wonen? Dat kan je waarschijnlijk beter vergeten. In het buitenland wonen wordt een tendens. Zorg dus ook alvast dat je toekomstig gezin even mobiel is als jij. Bovendien is het adaptatievermogen aan meerdere culturen bijzonder vereist wil je meedraaien in de multiculturele bedrijfsomgevingen van tegenwoordig.

Hoe probeer ik nu mezelf voor te bereiden op dergelijke uitdagingen? Wel, ik ben nog niet een van die gelukkigen die drietalig is opgevoed of die uit een internationale familie komt. Toch voel ik mezelf redelijk makkelijk aanpassen aan de wereldwijde eisen die aan mij gesteld worden. Ik leer makkelijk nieuwe talen bij, ik ben als stagiair reeds internationaal mobiel werkzaam geweest en ik kijk er naar uit om volgend jaar aan een wereldwijde carrière te beginnen. Waarom ben ik zo? Wel ja, natuurlijk spelen opleiding, persoonlijkheid, levensvisie, .... waarschijnlijk een grote rol. Maar volgens mij is vooral openheid de key to success, zowel op intellectueel als op sociaal vlak. Als jonge mensen moeten we openstaan voor nieuwe culturen en andere horizons willen verkennen. We moeten bereid zijn onze visies te herzien en open te staan voor andere ideeën en handelwijzen. Zonder deze ingesteldheid zullen we ons ook nooit ten volle toeleggen op het integreren in andere culturen of het aanleren van een andere taal.

Tolerant zijn, dat is volgens mij de sleutel voor de succesvolle internationale leiders van de toekomst.



### **Tom van Lier - VUB**

On Friday October 20, some 200 top Belgian managers and opinion leaders gathered at the SAP Lounge in Brussels for the annual Top Management Event. During a lunch debate, some top CEO's such as Jean-Paul Votron (Fortis), Bert De Graeve (Bekaert), Georges Jacobs (UCB) and Luc Vandevelde (Carrefour) shone their light on what's at stake for Belgian companies and entrepreneurs in the context of a rapidly evolving international environment. What is essential for Belgian companies in the mastering of the international dimension and what is demanded of the people who have to manage these companies?

In textbook multinational strategic planning, it is said that firms should focus on their non location bound firm specific advantages (part of the famous core competences of the corporation, already described by Hamel and Prahalad in 1990), and try to optimise these advantages in combination with the local country specific advantages of the places where they operate. In order to compete successfully in a rapidly evolving globalised world, this is more than ever a prerequisite for success. Companies should focus on competences that are internationally transferable, and these competences are not only apparent in the products and services they sell, but often they are embedded in the underlying structure and procedures of the corporation. Identifying these competences, which obviously can be very distinct for different firms, and translating them into a foreign environment poses great challenges for managers. This, of course, applies also to Belgian firms.

There is nothing new here for companies who were already active on a multinational or global level. What is new, is that because of the ICT revolution and the accompanying increased globalisation, changes in the business environment occur much more rapidly than before. As a consequence, this above-mentioned capability has also become a prerequisite for many Belgian companies that were, until recently, competing in markets previously shielded more or less of international competition. Even small and medium sized Belgian enterprises that didn't need to bother much before are now faced with challenges that require them to take this international dimension into mind. Their playing field has or will be transformed from their backyard into the wide world, creating not only enormous opportunities, but also posing serious threats.

During the lunch debate, a number of desired characteristics of future top managers were discussed. In my opinion, they do not differ much of what was expected of managers for large international enterprises for decades. Features such as knowledge of languages, openness of mind, commitment to firm and/or product, self confidence, readiness to learn continually, willingness to live abroad, flexibility, susceptibility for different cultures, ability to manage change, etc, have always been essential for (Belgian) top managers. Maybe the relative importance of the different characteristic features has shifted a bit, but two points are worth stressing in this context. First, the necessity to get young people motivated to pursue these objectives for themselves in a globalised world, where a lot of their potential colleagues/competitors at the top corporate level have much less prosperity in their home countries and possess therefore often a higher internal drive to pursue ambitious goals. Second, to get all managers of all Belgian firms convinced of the necessity to take this international dimension into mind. Since the home market of most firms is or will be replaced by the world market, highermentioned features have to be developed in a much larger number

of Belgian entrepreneurs. We will have to find a way to be able to train more 'athletes' who are able to compete in the higher level 'Olympic Business Games' and gain some medals there in order to keep Belgium in the race. Still a lot of work ahead in changing the minds and bodies of the Belgian youngsters and oldsters!



## **Mathieu Steleman - EHSAL**

Toen men mij naar aanleiding van het ‘Top Management Event 2006’ vroeg om een korte tekst te schrijven over “succesvolle Belgische bedrijfsleiders in een internationale omgeving” had ik al snel een pagina klaar waarin ik mijn visie op de huidige bedrijfsleiders uit de doeken deed. Ik vond het zelf een sterke en vooral zeer scherpe tekst. De volledige inhoud zal ik jullie besparen, maar ik ging heftig tekeer tegen de huidige generatie managers die van jobhoppen een sport gemaakt hebben.

Maar goed, dat was allemaal voor mijn deelname aan het ‘Top Management Event 2006’. Er zijn natuurlijk heel wat managers die vooral kijken naar hun eigen ambities en niet naar de doelstellingen van de onderneming. Maar nog nooit heb ik mensen zo overtuigend en met zoveel bezieling over hun job en hun bedrijf horen spreken als tijdens dit debat. Deze mensen zijn echt begaan met hun onderneming, maar ze kijken ook verder. Ze kijken naar de toekomst van hun rol als leider, maar ook naar de rol van toekomstige Belgische leiders. En die toekomst speelt zich uiteraard al lang niet meer af onder de kerktoren. Dat de wereld elke dag een beetje platter wordt weten we ondertussen al. Op zich is dat goed nieuws voor Belgische ondernemingen. Ja, er zijn natuurlijk problemen als de te hoge loonkost en de zware fiscale druk. Maar we hebben tegelijk een kwalitatief sterke arbeidsmarkt, een uitstekende telecom-infrastructuur en ook onze centrale ligging in Europa biedt ons heel wat troeven. Wie het goed doet in België heeft dus in principe alle kaarten in handen om ook internationaal sterk te presteren. Maar daar hebben we ook sterke internationale leiders voor nodig. En daar plaatst de huidige generatie leiders toch een aantal vraagtekens bij.

Ten eerste zou volgens heel wat bedrijfsleiders die ik sprak de talenkennis van de Belgische studenten, toch iets dat we altijd beschouwd hebben als één van onze sterkste troeven, er in sneltempo op achteruit gaan. Ik studeer volgend jaar af als Handelsingenieur, en hoewel ik niet ontevreden ben over mijn talenkennis zie ik toch dat het belang ervan in het onderwijs de laatste jaren lijkt af te nemen. Een aantal andere bedrijfsleiders nuanceerden de noodzaak om meer talen te kennen, met de stelling dat “alles toch in het Engels verloopt” en Mark Eyskens begon zelfs over “toestellen die ons in staat zullen stellen om in real time met anderen te communiceren in onze eigen taal”. Mark Eyskens, de nieuwe Jules Verne. Door dergelijke redeneringen gaan we voorbij aan de kern van de zaak. Wie internationaal wil slagen moet openstaan voor andere culturen. Een taal is nog altijd een belangrijke stap om nieuwe culturen te leren kennen, en het belang daarvan kan moeilijk overschat worden.

Met dat openstaan voor nieuwe culturen en vooral de bereidheid om nieuwe horizons te verkennen is er trouwens ook wat mis. Van iedereen die in mijn studierichting vorig academiejaar is afgestudeerd ken ik welgeteld één persoon die momenteel in het buitenland zit. Dat is weinig, aangezien internationale ervaring volgens alle bedrijfsleiders de belangrijkste bagage is voor toekomstige leiders. En daar ligt volgens mij het grootste probleem in het huidige onderwijs. Er zijn natuurlijk mogelijkheden om via Erasmus of andere uitwisselingsprojecten in het buitenland te studeren, maar men laat nog te veel kansen liggen. Zo kan de uitwisseling van studenten veel efficiënter georganiseerd worden. In de gebouwen waar ik studeer zie ik heel wat Aziatische uitwisselingsstudenten rondlopen. Voor die studenten worden aparte cursussen georganiseerd, ze worden apart begeleid, ze leven

apart, ze eten apart, ... . Apartheid anno 2006 dus. Dit is slechts één voorbeeld van een gemiste kans om Belgische studenten kennis te laten maken met andere culturen.

De internationale dimensie zou dus veel sterker aanwezig moeten zijn in het curriculum van eender welke opleiding. Ik ben er echt van overtuigd dat het onderwijs vandaag capabele leiders aflevert. Maar om er echt internationale leiders van te maken is er nog wat werk aan de winkel. De huidige bedrijfsleiders zijn zich in ieder geval bewust van het probleem. Nu de rest van de maatschappij nog... .