

Spirit

of *management*

40

ipost
PB-PP 9/555
BELGIËN - BELGIQUE

Dossier spécial

Quel développement durable ?

Anne GIRIN, administratrice
de l'Université de Liège

La transparence au service du secteur associatif

Corporate Finance Day @HEC Liège

Rencontre avec Clemens Scholzen, CEO de CBC

A l'université et en entreprise

Les transformations digitales au cœur de la formation

MBA : cap sur l'Afrique du Nord

sommaire

- 4 **DOSSIER SPÉCIAL**
> Quel développement durable ?
- 27 **INSIDE**
- 28 **ZOOM**
> Anne Girin, nouvelle administratrice de l'ULiège
- 30 **PARTENAIRE**
> Rencontre avec Clemens Scholzen, CEO de CBC
- 32 **RECHERCHE**
> Corporate Finance Day
> La transparence au service du secteur associatif ?
- 35 **EDUCATION**
> De l'université à l'entreprise
- 36 **DIGITAL**
> Projet ScreenCom
> Retour au présentiel en jaune
- 38 **FOCUS CARRIÈRES**
- 40 **FONDS**
> Level up ! HEC Liège en chantiers
- 42 **INTERNATIONAL**
> Online welcome for new international students
- 44 **EXECUTIVE EDUCATION**
> Les transformations digitales
> MBA : cap sur l'Afrique du Nord
- 48 **FOCUS**
> Le « Test&Value » au service des porteurs de projets
- 50 **EVENTS & NEWS**



4



28



30



32



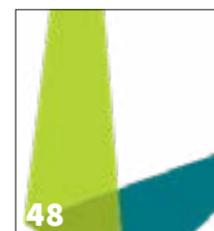
36



44



46



48



50

SPIRIT of Management
Magazine publié par
HEC Liège - Ecole de Gestion
de l'Université de Liège
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège
www.hec.uliege.be

EDITEUR RESPONSABLE
Wilfried Niessen, Directeur général
& Doyen : rue Louvrex 14, B - 4000
Liège

REDACTRICE EN CHEF
Nathalie Hosay
Responsable des Relations
Extérieures et de la
Communication
T : + 32 4 232 72 30
nathalie.hosay@uliege.be

**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO**

Lola Arpigny, Caroline
Crèvecoeur, Sandra Delforge,
Jonas Dembour, Fanny Dethier,
Anne Gillet, Sabine Hauser,
Nathalie Hosay, Mathieu
Jaspard, Sophie Joris, Marie
Lambert, Charlotte Maron,
Sybille Mertens, Charlotte
Moreau, Pauline Naisse, Wilfried
Niessen, Sylvie-Anne Piette,
David Randaxhe, Dominique
Rorive, Marianne Snakers,
Bernard Surlemont, Roxanne
Thonnard, Aurore Tilkin,
Sandrine Wouters, Virginie
Xhaufleur

REALISATION GRAPHIQUE
www.annetryers-design.be

IMPRESSION
Imprimerie Snel

PHOTO DE COUVERTURE :
Nathalie HOSAY

PHOTOS INTÉRIEURES :
Nathalie Hosay
Michel Houet

DESSIN : Pierre Kröll

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



twitter.com/HECLiege

facebook.com/HECLIEGE



éditorial

Chères lectrices, Chers lecteurs,

Ce n'est un secret pour personne, cette rentrée académique 2020-2021 n'est pas comme les autres. La situation incertaine que nous vivons actuellement change la donne : capacité des auditoires réduite de moitié, retransmission des cours en direct, mesures sanitaires importantes, annulation d'événements prévus,...

En ce moment, il convient de faire preuve d'agilité, de créativité, d'esprit entrepreneurial et d'innovation. Les membres du personnel de HEC Liège ont ces qualités et, avec le support de l'Université de Liège, mettent tout en œuvre pour réussir l'année académique qui vient de débuter. Je tiens à les féliciter pour leur dynamisme et au nom de la communauté HEC Liège, je leur dis un immense MERCI !

La période actuelle accélère le changement dans de nombreux domaines. Depuis toujours, l'Université et HEC Liège en particulier sont des acteurs de ce monde en évolution.

Pour ce 40ème numéro du SPIRIT, nous avons décidé de lui donner un nouveau design, plus contemporain, plus dynamique et résolument tourné vers l'avenir.

Dans cette édition, vous allez découvrir un large dossier concernant le développement durable et le rôle que nous jouons dans cette nécessaire transition. Depuis de nombreuses années, les initiatives tant en recherche qu'en enseignement et en service à la communauté vont dans ce sens. Nos étudiants participent pleinement à cette dynamique. L'objectif commun est de diplômer des jeunes capables d'être des acteurs des changements à venir.

Dans ce numéro, vous allez également découvrir la nouvelle Administratrice de l'Université, Madame Anne Girin. Félicitations à notre Alumni pour cette désignation !

Pour réussir pleinement sa mission, l'Ecole développe également son nouveau campus. Les travaux avancent bien. Les investissements sont très conséquents : équipements modernes, espaces flexibles, technologie de pointe, ... Le financement public, qui représente une large part, ne suffira pas à lui seul à créer cet environnement pour former les cadres de demain. Plus que jamais, HEC Liège a besoin de ses partenaires et de ses Alumni pour la soutenir dans ses projets. Avec votre appui, nous pourrions réaliser nos ambitions au plus grand profit de notre région.

Je sais que nous pouvons compter sur vous !

Je vous souhaite une très bonne lecture de ce numéro 40 du SPIRIT. Prenez soin de vous et des autres.



Wilfried NIESEN
Directeur général et Doyen



Quel développement durable ?

Pas de quarantaine pour
le *Spirit* mais
un quarantième renouvelé

40 ... Un chiffre omniprésent dans les cultures anciennes; un chiffre hautement symbolique associé à un moment d'introspection qui débouche sur un renouveau.

Nous n'avons pas voulu faire mentir la sagesse populaire. Avec un soupçon de nostalgie face à ce temps qui passe si vite (40 numéros en 13 ans), nous nous sommes plongés dans ce qui faisait l'essence (et le sens) du SPIRIT : un travail collaboratif nourri par l'énergie incroyable qui circule à HEC Liège et un plaisir sans cesse renouvelé de mettre en lumière l'extraordinaire activité de toutes les parties prenantes de l'Ecole. Cette réflexion nous a menés à faire évoluer, tout en douceur, sa présentation vers une forme plus lumineuse et dynamique, tenant compte de la densité des contenus. Une forme tournée vers l'avenir...

Et quoi de mieux pour inaugurer cette nouvelle ère qu'un dossier spécial sur le développement durable, celui que nous voulons pour le monde futur, celui qu'au jour le jour, pas à pas, brique après brique, nous construisons, tous ensemble, avec nos étudiants et nos entrepreneurs, pour que demain soit mieux qu'aujourd'hui.



Nathalie HOSAY
Rédactrice en chef
SPIRIT of Management

De nouvelles perspectives pour un territoire résilient

Cet été, le Smart City Institute (SCI) a dévoilé les résultats de sa dernière étude exploratoire :

« Covid-19 – Quel impact sur nos communes ? ». A travers celle-ci, 44 communes wallonnes se sont exprimées : comment se sont-elles adaptées à la crise Covid-19 ces derniers mois et quelles réponses y apportent-elles ?

UN DEFI GLOBAL A L'ECHELLE LOCALE

« Notre étude a tout d'abord permis de confirmer que la crise sanitaire actuelle est vécue comme une situation problématique par les communes wallonnes, et ce de manière quasi unanime, puisque 89% des communes interrogées ont affirmé avoir rencontré un ou plusieurs problèmes causés par la Covid-19 »,

affirme Jessica Clément, chercheuse post-doctorante au SCI. L'étude révèle par ailleurs 5 défis majeurs :



- La réorganisation du travail (principalement dans la mise en place du télétravail) – 44%
- La gestion de la communication entrante (directives émanant du fédéral et des provinces) et sortante (vers le citoyen) – 36%
- La gestion des masques et du matériel de protection – 31%
- La gestion globale de la crise – 28%
- La fermeture des commerces et le ralentissement de l'économie locale – 23%

Toutefois, malgré les problèmes rencontrés, les autorités locales wallonnes ont su réagir de manière proactive : 92% d'entre elles ont en effet confirmé avoir développé des solutions pour y faire face.

LE DIGITAL COMME MOYEN DE REPONSE

Les pouvoirs locaux ont ainsi mis sur pied ou sont en train de mettre en place différents projets.

Afin de renforcer l'économie locale, particulièrement impactée par la situation, les communes ont majoritairement apporté aux commerçants et au secteur HORECA un soutien d'ordre financier (53%), sous forme de réduction et/ou d'annulation de taxes le plus généralement ou la mise en place d'incitants. Elles leur ont également apporté un soutien logistique (36%) – par exemple, permettre l'extension des terrasses ou fournir du matériel afin de respecter les mesures sanitaires.

D'autres actions ont également été réalisées afin de maintenir les processus décisionnels, telle que la mise en place de Conseils et Collèges communaux en ligne (33%), mais également de faciliter les processus de travail en interne, via l'organisation du télétravail, de visio-conférences et de réunions virtuelles (50%), ou encore l'usage de nouvelles formes de communication ou des efforts accrus pour communiquer avec les citoyens (47%).

« L'aspect digital a d'ailleurs joué un rôle particulièrement crucial dans la mise en place de ces solutions » souligne Giovanni Esposito, chercheur associé senior au SCI. 86% des communes interrogées ont en effet eu recours à la technologie ou à des applications digitales pour leur mise en œuvre.

UN NOUVEL EQUILIBRE POUR L'AVENIR

Si les communes ont pu réagir face à la crise pour en contenir les effets indésirables, elles envisagent déjà une suite au-delà du contexte de crise : elles sont plus de la moitié (55%) à affirmer vouloir poursuivre les efforts entrepris, ce qui démontre que les solutions mises en place durant la crise sanitaire peuvent avoir un impact positif sur la vie communale et/ou son organisation interne de manière durable.

Sans conteste, cette étude aura permis de démontrer la capacité d'adaptation et de réactivité dont ont fait preuve nos communes ces derniers mois, face à une situation inédite. Et de délivrer un message positif : Si cette crise a en effet engendré de nombreuses difficultés à différents égards, elle a toutefois donné un nouvel élan et offert de nouvelles perspectives à nos villes et communes.

Résultats disponibles sous forme d'infographie et de rapport sur www.smartcityinstitute.be



La mobilité de demain : approche systémique pour un changement de comportements

Ce 16 septembre 2020, à l'occasion de la Semaine européenne de la Mobilité, le Smart City Institute publiait son dernier Guide Pratique de la Smart City, dédié à la mobilité de demain : un condensé de connaissances et de bonnes pratiques concernant les dernières avancées en matière de mobilité intelligente.

L'occasion de revenir sur les enjeux clés de la mobilité de demain : quels sont les principaux leviers d'action pour aboutir à une mobilité plus durable et intelligente ?

Il va sans dire qu'en Belgique comme ailleurs, la mobilité s'impose comme un enjeu clé pour les villes et communes, tant d'un point de vue sociétal, économique, environnemental ou encore de la santé. Dans une récente enquête, les communes wallonnes l'ont par ailleurs affirmé : l'accessibilité, la mobilité et le transport constituent l'axe Smart City #1 pouvant effectivement contribuer à leur attractivité et leur dynamisme (Baromètre Smart City 2019). Dès lors, comment agir pour garantir aux citoyens une mobilité à la fois adaptée, durable, efficiente, respectueuse de l'environnement et de la santé ?

DEUX FACTEURS CLÉS

D'après Audrey Lebas, chercheuse au SCI et auteure du nouveau guide pratique dédié à la thématique, pour remédier à ces enjeux de taille, l'action doit se focaliser sur deux facteurs : **favoriser un changement de comportement chez l'utilisateur**, en encourageant un transfert modal des citoyens vers des alternatives à l'utilisation de la voiture individuelle, **tout en tirant parti des innovations technologiques** (c'est-à-dire, soutenir une mobilité plus électrique, la connectivité, ou encore l'automatisation).

« Agir sur ces deux aspects de manière simultanée est essentiel. Par exemple, renforcer uniquement l'efficacité des voitures ne permettra pas de désengorger les villes. La réponse est alors incomplète » explique la chercheuse. « Cette démarche a donc pour but d'encourager un basculement vers une mobilité à la fois plus multimodale (qui permet de varier les modes de transport utilisés) et intermodale (utilisation successive d'un ou plusieurs modes au cours d'un même trajet). Avec pour conséquence d'augmenter la part des modes actifs comme la marche, le vélo, la trottinette, etc. et/ou des modes de transport partagés. »



FACILITER L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Bien entendu, ce changement de mentalité ne peut s'opérer sans l'adhésion des utilisateurs ! Afin de mettre en place cette transition, il convient donc de développer des solutions permettant de diminuer l'effort cognitif du voyageur, via, par exemple, la mise en place de systèmes MaaS (Mobility as a Service), ou des systèmes de mobilité active connectés.

Parallèlement à cela, l'infrastructure joue également un rôle clé : itinéraires cyclables et piétons sécurisés, service de voitures partagées, offre de transports en commun efficace, mise en place de mobipôles favorisant l'articulation entre différents modes de déplacements, ... l'espace doit être adapté pour qu'un déplacement puisse être effectué sans encombre, sans quoi l'expérience pourrait se conclure par un échec.

Enfin, pour garantir la réussite de cette transition, la collaboration entre tous les acteurs du territoire (acteurs publics mais également le secteur privé, les associations citoyennes ou encore le monde de la recherche) durant la phase de réflexion ne peut être que vivement recommandée : elle permettra d'offrir des services adaptés, qui tiennent compte des besoins réels du territoire.

En conclusion, opter pour une approche systémique nous semble essentiel : elle permettra de prendre du recul et ainsi d'embrasser la mobilité de demain dans sa globalité, pour répondre à ses enjeux de manière efficace.



Pour approfondir ces questions : rendez-vous sur www.GuideSmartCity.be

Les Smart Cities à l'échelle des communes wallonnes

SMART CITY WALLONIA

5ÈME ÉDITION

CONGRÈS - SALON
[08.12.2020]
WEX



RENCONTREZ
DES ENTREPRISES ET STARTUPS DE TALENTS
PARTICIPEZ
À DES CONFÉRENCES SMART
RÉSEAUZEZ
AU CONTACT DES MEILLEURS EXPERTS DU NUMÉRIQUE

ENTRÉE GRATUITE
INSCRIPTION OBLIGATOIRE
SMARTCITYWALLONIA.BE



#smartregion
digital wallonia .be



Connect2Move lance le Mobility Game. Quand le jeu s'associe à la technologie au service de la mobilité durable

Du 16 au 22 septembre dernier s'est tenue la 19ème édition de la "semaine européenne de la mobilité". Près de 20 ans que les Villes, les Territoires et les entreprises marquent le coup durant une semaine afin de sensibiliser leurs citoyens et leurs travailleurs à une mobilité quotidienne plus durable.

Les résultats sont désormais tangibles car soutenus par les enjeux climatiques et accélérés par la récente crise sanitaire. Aux quatre coins de l'Europe, la voiture partage désormais la voirie avec les cyclistes et autres amateurs de micro mobilité. La rue de Rivoli à Paris enregistre quotidiennement jusqu'à 10 000 cyclistes alors que la rue de la Loi à Bruxelles est réduite à 3 bandes de circulation contre encore 5 au début des années 2000.

Également sensibilisé mais surtout convaincu de la nécessité de modifier nos habitudes de déplacements, Mathieu Jaspard, chercheur en géographie de l'Université de Liège, passe à l'action et lance son projet d'entreprise en 2015. L'idée initiale était de développer LA solution idéale pour le covoiturage quotidien. Challengee lors de la formation FR2B (formation organisée par HEC Liège) et consolidée au sein de l'incubateur VentureLab, l'idée a évolué vers la création de la startup Connect2Move, un service pointu de géolocalisation dédié aux entreprises actives dans les mobilités innovantes.

Avec sa dernière application Mobility Game, la mission de Connect2Move est désormais d'aider les entreprises à booster les mobilités vertes auprès de leurs collaborateurs et d'en mesurer les impacts sur l'empreinte carbone. Concrètement, pendant une à deux semaines, les participants du Mobility Game récoltent des mobipoints pour les trajets réalisés sans voiture et, si l'objectif collectif est atteint, l'équipe gagnante est récompensée. Le succès du Mobility Game est assuré par un subtil mélange de géolocalisation et de gamification : le jeu et la technologie au service de la mobilité durable ! Mobility Game, c'est une plateforme prête à l'emploi, un concept de jeu unique sur le marché et un service peu onéreux dans un contexte où les entreprises cherchent à enclencher une dynamique nouvelle en termes de responsabilité sociale et environnementale.

Intéressé.e.s ? Contactez-nous et demandez votre test gratuit sans engagement !



Mathieu Jaspard
CEO Connect2Move
+32 491 245 481
mathieu.jaspard@connect2move.be
www.mobilitygame.be

es.cap : cap vers une économie souhaitable



Sybille MERTENS
Professeur
Charlotte MOREAU
Chargée de recherche et maître de conférences
Lola ARPIGNY
Coordinatrice de projet
HEC Liège - CES

es.cap, c'est le nouveau projet développé par le Centre d'Économie Sociale de HEC ULiège (CES), en partenariat avec W.Alter¹, dans le but de renforcer les liens entre les entreprises sociales et la recherche académique en Wallonie et de contribuer ainsi au développement d'une économie durable, solidaire et souhaitable.

LES ENTREPRISES SOCIALES, UNE RÉPONSE AUX ENJEUX D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les entreprises sociales rassemblent des entreprises privées dont le *business model* traduit une éthique forte (affectation non capitaliste du surplus, gouvernance démocratique, autonomie de gestion). Ces entreprises donnent la priorité à leur finalité sociale et adoptent des pratiques de gestion qui favorisent nettement l'inclusion sociale, la durabilité et/ou la participation de leurs parties prenantes.

En Belgique, ces entreprises sont 18.000 et représentent 390.000 ETP, soit 1 emploi sur 8². Malgré le potentiel qu'elles représentent pour faire face aux enjeux d'intérêt général (cohésion sociale, justice sociale, transition écologique), les entreprises sociales restent encore méconnues du grand public et insuffisamment développées sur le territoire wallon. Leur diffusion suppose une meilleure connaissance des modèles innovants qu'elles proposent, des mécanismes individuels et collectifs sur lesquels ces modèles s'appuient, des difficultés qu'elles rencontrent, des outils et méthodes de gestion spécifiques à ce type d'entreprise.

ES.CAP : DÉVELOPPER LES ENTREPRISES SOCIALES PAR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Dans ce contexte, la Région Wallonne souhaite accélérer le développement de l'économie sociale et soutenir l'innovation sociale par la mise sur pied d'un projet pluriannuel (2020-2024) organisant le transfert mutuel de connaissances entre les entreprises sociales et le milieu de la recherche académique. La Région Wallonne subventionne W.Alter pour le développement de ce projet. Celui-ci est hébergé au CES qui, depuis de nombreuses années, s'inscrit dans une dynamique de co-construction et de recherche action avec les acteur-ric-e-s de terrain³. Le projet prend le nom de « es.cap », soulignant sa volonté de participer à une transformation du fonctionnement de l'économie.

ENSEMBLE VERS UNE ÉCONOMIE SOUHAITABLE

Le comité de pilotage de es.cap est composé de 25 expert-e-s des entreprises sociales, acteur-ric-e-s de terrain et chercheur-euse-s de différentes Hautes Ecoles et Universités en Wallonie et à Bruxelles. Cet organe décidera annuellement des thèmes à approfondir et des pistes d'action concrètes à explorer. Ainsi, 3 à 4 groupes de travail seront constitués chaque année et permettront de faire collaborer le monde de l'entreprise et la communauté scientifique sur des enjeux sociétaux actuels et de faire naître des solutions innovantes. Pour soutenir les entreprises sociales et participer au développement d'une économie souhaitable, es.cap se donne 3 objectifs : (1) faciliter les échanges et le transfert de connaissances entre entreprises sociales et communauté scientifique ; (2) co-construire et diffuser des connaissances et outils pratiques ; et (3) faire vivre une vision commune d'une économie souhaitable. Pour atteindre ces objectifs, la co-construction et une large mobilisation des acteur-ric-e-s concerné-e-s seront indispensables.

¹ W.Alter est l'une des 8 plateformes spécialisées de la S.R.I.W (Société Régionale d'Investissement de Wallonie) et a pour mission de financer des projets d'économie sociale et coopérative en Wallonie

² Source : concertes.be

³ Notamment au travers des projets SECOIA, VISES, Digi-Serv

CONTACT : lola.arpigny@uliege.be

Industrial&Business Engineering : des Alumni au service de la durabilité chez John Cockerill

Fraîchement (double) diplômés IBE, David Dederix et Pierre Brouwers ont franchi les portes de John Cockerill il y a un an avec l'ambition de contribuer à sa mission.

Animé depuis 1817 par l'esprit d'entreprendre et la soif d'innover de son fondateur, le Groupe John Cockerill met au point des solutions technologiques à grande échelle pour répondre aux besoins de son temps : préserver les ressources naturelles, contribuer à une mobilité plus verte, produire de manière durable, combattre l'insécurité et faciliter l'accès à l'énergie renouvelable. Pierre Brouwers et David Dederix sont diplômés du programme Industrial & Business Engineering (IBE) organisé par HEC Liège et HELMo Gramme :

« Nous sommes issus de la première promotion du programme IBE, auquel nous avons accédé au terme de notre bachelier »,

introduit Pierre, Proposal Engineer (ingénieur avant-projet) chez John Cockerill Industry.

« La double diplomation nous est apparue comme une évidence, car cette formation recouvre à la fois les aspects techniques d'un ingénieur industriel et commerciaux d'un ingénieur de gestion », poursuit David, Deputy Project Manager chez John Cockerill Energy. « Le programme très varié nous a apporté une meilleure compréhension de l'entreprise et de l'environnement économique, au-delà des éléments techniques des produits » explique Pierre.

De ce programme, David salue l'alliage de la gestion aux sciences et technologies : *« Pour moi qui suis venu de Gramme, HEC m'a apporté des compétences de gestion et de coordination dans la réalisation de solution technique, en phase d'exécution de projets. On appréhende mieux la dimension commerciale d'un projet. »* Un point de vue partagé par Pierre : *« Ces notions commerciales me sont utiles au jour le jour dans ma fonction qui consiste en la conception d'une solution technique et la réalisation du devis correspondant. »*

LA DURABILITÉ AU CŒUR DES ACTIVITÉS DE JOHN COCKERILL

Le programme Industrial & Business Engineering évoque les questions de durabilité. Une notion que les deux ingénieurs de John Cockerill intègrent dans les projets que mène le Groupe. Pierre : *« Suite à un programme de mobilité interne, je travaille actuellement dans le département Energy, et plus spécifiquement sur un projet de production, stockage et distribution d'hydrogène pour alimenter des véhicules électriques à hydrogène. Les solutions de John Cockerill facilitent l'accès à l'énergie renouvelable. »* Du côté de David, ce sont les tours solaires et les chaudières à récupération : *« La durabilité de nos produits est un moteur. Elle est bien sûr au cœur des nouveaux développements de John Cockerill dans le domaine de l'énergie. On la retrouve aussi sur produits matures, comme les chaudières à cycle combiné de très haute qualité qui permettent de produire de l'électricité de manière plus durable en récupérant l'énergie des gaz brûlés en sortie de turbine pour la transformer en vapeur. L'aspect durable nous touche au quotidien : John Cockerill déploie le vélo comme mode de mobilité alternatif avec, à disposition, un local spécifique. »* Les bornes de rechargement des véhicules électriques utilisent l'énergie produite par notre station pilote de stockage d'énergie (MiRIS). » Pierre reprend : *« Cette optique 'sustainable' me parle. Chez John Cockerill Industry Metals, notre objectif est de produire de manière plus durable, donc les équipements sont conçus de manière à réduire leur bilan énergétique tout en optimisant leur efficacité. Ces aspects sont mis en exergue en phase d'avant-projet et la durabilité devient un avantage en vue de la commercialisation. »*



Pierre Brouwers (gauche) et David Dederix (droite), ingénieurs chez John Cockerill.

L'offre de John Cockerill aux entreprises, aux États et aux collectivités se matérialise dans les secteurs de l'énergie, de la défense, de l'industrie, de l'environnement, des transports et des infrastructures. Cette variété d'activités et de produits représente une richesse pour les femmes et les hommes de John Cockerill. En interne, David souligne l'acquisition d'expérience : *« Chez John Cockerill, il y a des experts dans chaque discipline. Le niveau de connaissance dans des domaines variés est impressionnant, donc on croit fermement en notre entreprise. C'est enrichissant quand on aime poser des questions et apprendre. J'évolue sur des aspects plus commerciaux pour l'instant, mais je sais que si j'exprime le souhait de changer, ma volonté sera prise en considération. »*

De son côté, Pierre voit la mobilité interne comme un atout : *« Dans l'industrie, l'activité fluctue : par exemple, les investissements dans le secteur sidérurgique sont cycliques. La mobilité interne est donc intéressante pour découvrir de nouveaux projets. D'autant que le secteur de l'hydrogène est en plein essor et que des applications*

dans le secteur industriel sont à prévoir pour l'avenir. On acquiert des connaissances qu'on exploite ensuite dans d'autres secteurs. En fonction des besoins et des cycles d'activités d'un secteur, on travaille sur d'autres produits et on découvre d'autres méthodes. Les connaissances se partagent et le savoir-faire se transmet. »

Pierre Brouwers et David Dederix sont deux des nombreux talents grâce auxquels John Cockerill apporte des réponses aux besoins de notre temps.

Green Office : comment rendre notre université plus durable ?

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Depuis quelques mois, une équipe d'une vingtaine d'étudiants provenant de diverses facultés, travaillent sur le développement de projets destinés à rendre les pratiques sur les campus de l'Université de Liège plus durables, en valorisant les bonnes pratiques environnementales et en engageant l'ensemble de la communauté universitaire étudiante à agir pour répondre aux défis du développement durable.

Leur cadre de travail ? Un Green Office, comprenez un incubateur de projets durables pour et par les étudiants. Les projets qui s'y développent bénéficient alors du soutien et des conseils des experts de l'université.

5 missions majeures du Green Office ont été identifiées :

- Informer et sensibiliser les étudiants sur le développement durable et ses enjeux (le cadre de référence choisi pour le développement durable est l'Agenda Mondial 2030 des Nations Unies, décliné en 17 objectifs de développement durable) pour les mener aux actions concrètes ;
- Mettre en place des projets de terrain sur les campus de l'ULiège avec les conseils des experts (enseignants, chercheurs, ...);
- Valoriser et diffuser les cours et les recherches en faveur du développement durable ainsi que les bonnes pratiques existantes au sein

de l'Université de Liège et au niveau de notre territoire;

- Créer une communauté engagée pour le développement durable, riche de sa grande diversité ;
- Travailler en réseau avec les autres Green Office belges et européens.

Depuis sa création fin janvier dernier, le Green Office a développé un programme d'engagement innovant pour permettre la participation de tous les étudiants de l'université, allant d'un simple vote à l'investissement dans le développement d'un projet, en passant par la participation à une enquête ou un atelier d'intelligence collective. Ainsi, en février dernier les étudiants de l'ULiège ont été appelés à voter pour choisir les 5 premiers projets du Green Office. Les projets choisis sont tous en lien avec la consommation durable (objectif 12 de l'Agenda Mondial 2030) :

- Welcome pack durable** > Objets et conseils pour guider une consommation durable.
- Court-Circuit** > Paniers de fruits et légumes locaux sur nos campus et conseils pour guider une alimentation à la fois saine et durable
- Kot 0 Déchet** > Trucs et astuces pour réduire ses déchets au quotidien et sensibilisation au recyclage du plastique.
- GSM2Life** > Collecte des GSM, sensibilisation aux filières locales de l'économie circulaire et aux projets de reforestation.
- Water4All** > Installation de fontaines à eau et sensibilisation à la consommation durable de l'eau.

Ces projets sont développés selon deux axes - technique et communication - suivant une procédure en 3 phases : analyse de l'existant (à l'extérieur et à l'intérieur de l'université), conception avec les experts scientifiques, mise en oeuvre avec les experts administratifs. Un cycle de conférences « **Les midis du Green Office** » été conçu pour permettre aux étudiants de découvrir les recherches de l'ULiège et les activités des entreprises locales en lien avec les thèmes des 5 projets. Dans l'optique de toucher un maximum d'étudiants et de les rendre participatifs, des challenges ludiques vont être proposés sur une plateforme numérique collaborative. Pour le premier challenge, les étudiants seront invités à évaluer leur empreinte carbone sur un site en ligne.

Vous êtes étudiant à l'Université de Liège et vous avez envie de vous impliquer dans des actions de développement durable ?

Rejoignez le Green Office en tant que volontaire (greener), jobiste ou stagiaire et choisissez les projets dans lesquels vous souhaitez vous impliquer.

N'hésitez pas à contacter le Green Office par mail ou sur sa page Facebook "Green Office ULiège".

Vous êtes une entreprise ou une organisation et vous souhaitez nouer des partenariats avec le Green Office ?

Il existe différentes façon pour les acteurs publics et privés de nouer des partenariats avec le Green Office pour travailler ensemble sur des missions communes. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à contacter Cécile Van de Weerd, coordinatrice du Green Office via greenoffice@uliege.be

Envie d'en savoir plus ?

www.greenoffice.uliege.be

Contact : greenoffice@uliege.be

Le Green Office est attaché au Service de Qualité de Vie des Etudiants. Il est sous la direction de Monique Marcourt, Directrice Générale à l'Education et la Formation et Rudi Cloots, Vice Recteur de Qualité de Vie Etudiante. Sa coordination est assurée par Cécile Van de Weerd avec le support d'Aurore Behrin et Anne-Cécile Pirenne. Le programme d'Engagement des étudiants est soutenu par la Commission de Développement Durable de l'ARES, dans le cadre de son appel à projet 2020, Campus Durable.

N'attendez pas une autre vie.
Vivez pleinement avec AG.

SUPPORTER DE VOTRE VIE

AG

> Cécile Delcourt

(expert académique – HEC Liège) :

“La récente enquête menée par le Green Office auprès des étudiants montre qu’il existe un engouement certain pour les questions environnementales. En effet, 593 réponses ont été collectées parmi une population de 25.000 personnes ; dès lors plus de 2 personnes sur 100 ont pris la peine de remplir le questionnaire. Les résultats démontrent que les répondants sont dans la grande majorité sensibles aux questions environnementales et demandeurs d’être acteurs du changement. Toutefois, les répondants semblent être demandeurs de davantage d’informations et d’outils pour diminuer leur empreinte environnementale. A titre d’exemple, l’enquête (et la pratique) ont montré que les étudiants souhaitent davantage utiliser des gourdes à remplir aux fontaines à eau. Malheureusement, l’indisponibilité de ces fontaines les incite à se tourner vers des solutions moins durables comme l’achat d’eau embouteillée. Par ailleurs, bien que l’enquête soit éclairante sur les améliorations à apporter pour faciliter les comportements plus durables, les résultats doivent être pris avec précaution. En effet, le taux de réponse (2.4%) reste faible ; une étude à plus large échelle menée en étroite collaboration avec les Facultés permettrait de confirmer les tendances”.

> Coline Geury

(étudiante stagiaire - HEC Liège) :

“Mon stage au Green Office m’a permis d’acquérir de nombreuses compétences en matière de développement durable et de gestion de projets durables qui me seront certainement indispensables dans ma future carrière professionnelle”.

> Fanny Lambert

(expert scientifique ULiège- Sciences Appliquées) :

“L’université est un microcosme formidable, elle devrait bouillonner d’idées, d’initiatives et de projets, allant du concept à une démonstration de faisabilité, et rayonner vers la société civile pour construire demain un monde plus juste, plus solidaire, plus respectueux de l’environnement. Bonne continuation, merci d’insuffler à notre université votre enthousiasme !”

> Emeline Baert

(étudiante stagiaire - HEC Liège) :

“Aujourd’hui, on rencontre parfois des difficultés à voir tous les choses de la même façon en ce qui concerne les changements à appliquer dans notre société. J’ai été réellement positivement surprise de voir à quel point le Green Office fonctionne de manière uniforme avec une équipe quasiment à 100% sur la même longueur d’onde. Tout le monde avance dans un même but : faire bouger les choses et c’est suffisant pour que l’équipe travaille de manière unie”.

> Helena Sadzot

(étudiante jobiste – HEC Liège) : “Travailler au Green Office m’apprend le travail d’équipe, me permet de découvrir les rouages de l’Université, de mettre en pratique la gestion de projet, etc. Beaucoup de compétences qui me seront utiles au niveau professionnel! En plus, le sentiment de faire partie d’une organisation qui fait bouger les choses vers plus de durabilité est très valorisant”.

> Vicente Balseca Hernandez

(La Chocolaterie Galler) :

« C’est avec une très grande joie que nous collaborons avec le Green Office de l’Université de Liège. Depuis 2020, nous avons entamé un virage à 180° vers une entreprise éthique et durable, collaborer avec le Green Office était donc une évidence au vu de nos valeurs partagées. Nous sommes donc heureux d’approfondir notre partenariat avec l’Université et sommes convaincus que nous allons réaliser de belles choses ensemble pour un monde durable”.

ULiège : une formation transversale au développement durable

A la base de cette initiative portée par Aurore Degré, Professeure, Vice-doyen à l’enseignement de Gembloux Agro-Bio Tech, un constat : aucune formation en développement durable n’est proposée à l’ensemble des étudiants de l’Université de Liège.

Un groupe de travail est alors constitué (Virginie Xhaufclair y représente HEC Liège) aboutissant à la mise en place, en cette année académique 2020-2021, d’une formation au développement durable proposée à tous les primo-inscrits de bloc 1.

« Le Conseil universitaire à l’enseignement et à la formation (CUEF) a souhaité que dorénavant les étudiants puissent recevoir des notions de base sur le développement durable, explique Aurore Degré. Nous avons imaginé une formule qui apporte une lecture critique de projets sous l’angle de la durabilité et valorise toutes les initiatives prises au sein des Facultés en la matière. »

Des séances d’introduction thématique (trois heures) auront lieu au mois de novembre en collaboration avec la Fondation pour les Générations Futures. Elles proposeront aux étudiants réunis virtuellement en groupes de 250, toutes disciplines d’études confondues, d’analyser des projets.



« Une cinquantaine de doctorants contribueront à l’animation de ces groupes, poursuit Aurore Degré. L’objectif étant un travail collaboratif d’analyse critique. »

Ensuite, sur le modèle des 17 “Objectifs Développement Durable” proposés par l’ONU (et qui montre que la “durabilité” ne se résume pas à l’environnement), une participation à trois événements (cours, conférence, séminaire, etc.) au moins sera requise pendant l’année.

« Cette formation équivaut à un crédit supplémentaire, précise la Vice-doyen. Mais nous avons l’ambition de construire un certificat qui sanctionnerait un investissement plus important réparti tout au long des études. »

L’objectif de ce nouveau dispositif est de former des citoyens capables de comprendre la complexité de notre monde, de collaborer et d’agir de façon constructive et responsable en faveur de changements positifs.

www.lqj.uliege.be

Parce que demain ne sera plus comme hier, créons le futur dès aujourd'hui !



L'impact positif des entreprises se crée à différents niveaux d'intégration : du plus stratégique au plus opérationnel. Selon moi, le travail sur la « raison d'être » est le plus puissant. La « raison d'être », véritable boussole stratégique et opérationnelle de l'entreprise, permet de « trouver du sens, dans les deux déclinaisons du terme : signification et direction. C'est précisément ce sens qui inspirera ses comportements, ses réactions, ses pensées et ses interactions avec les autres acteurs. Et d'autant plus puissamment si ce sens peut prendre la forme d'une vision construite et partagée avec l'ensemble des collaborateurs.¹ »

« Collectivement, l'entreprise est l'organisation qui permet le mieux de conjuguer les forces pour atteindre un but, sa raison d'être, pour autant que celle-ci soit réfléchie². »

Le monde est en mutation. Une mutation qu'il convient d'accompagner et de soutenir, pour la rendre favorable à tous. Dans ce contexte, les entreprises d'aujourd'hui et demain ont un rôle fondamental à jouer. D'ailleurs, de plus en plus d'entreprises souhaitent amplifier leur impact pour contribuer à la création d'un futur soutenable. L'entreprise peut être cette magnifique aventure humaine au service du monde ! Alors, allons-y ! Mais comment faire? Par où commencer? Quels sont les outils pour avancer rapidement dans cette réflexion sans se faire rattraper par les conséquences de cet avenir incertain?

Pour créer le futur, comment réfléchir « la raison d'être » des entreprises autour des 17 objectifs pour un Développement Durable de l'ONU (SDG) ? Une boussole pour le monde. Une boussole pour les entreprises. Pour créer le futur, comment réfléchir « la raison d'être » des entreprises pour le Climat ? Entreprendre pour le Climat, n'est-ce pas une raison d'être qui fait sens aujourd'hui ? C'est le pari que font le VentureLab et HEC Liège avec leurs partenaires : le Fonds Prince Philippe, Ethias, Brico, la Ville de Liège, le Smart City Institute, la SPI, le Val Benoit et le WWF. Ils associent leurs forces pour faire émerger des entreprises fortes pour le climat. Comment ? En invitant citoyens, futurs entrepreneurs et entreprises ces 12, 13, 14 novembre 2020, au ClimathonLiège, un rendez-vous local dans une dynamique internationale orchestrée par Climate-KIC (Institut Européen d'innovation et de technologies).

¹Propos de Roger Ortmans, Goelan Coaching

²Propos de Jacques Crahay, président de l'Union Wallonne des entreprises & CEO de Consuera.

Cette année encore, au même moment, plusieurs milliers de participants à travers le monde se réuniront dans leurs villes respectives durant 48 heures afin de trouver ensemble des solutions pragmatiques aux enjeux climatiques. Le véritable enjeu du VentureLab sera de transformer ces idées en projets concrets qui seront dirigés par des start-up émergentes ou des entreprises prêtes à répondre aux défis climatiques. Liège dispose pour cela de ressources solides : des citoyens engagés, des entreprises ancrées, un pôle académique très actif, des étudiants enthousiastes, des chercheurs confirmés et des entrepreneurs surmotivés. Leurs compétences et expériences conjuguées feront émerger des idées et solutions adaptées aux besoins de notre territoire, autour de trois grands challenges liés à l'alimentation, la mobilité et la construction/rénovation.

www.climathon.climate-kic.org/liege
Event Facebook: ClimathonLiège 2020

Vous souhaitez entreprendre pour le Climat ou apporter votre créativité et développer des solutions innovantes dans une dynamique collective? Inscrivez-vous dès aujourd'hui et vivez l'expérience Climathon.

SOPHIE JORIS,
Directrice du VentureLab,
qui fête aujourd'hui
l'accompagnement
de la 104^e création
d'entreprise par des
étudiants.



Essentia : une organisation étudiante qui promeut le développement durable

La promotion du développement durable et d'un comportement éco responsable sont des valeurs bien ancrées dans l'ADN de l'OIC Essentia. Mais Essentia, c'est quoi au juste ?



Essentia, c'est un OIC (organisme d'intérêt collectif) au sein de HEC Liège, composé de 17 membres issus de toutes les filières et années confondues. Le but premier de cette association est de donner aux étudiants l'occasion de mettre en pratique les compétences acquises en matière de gestion à travers un projet de volontariat à l'étranger (Pérou, Panama, Ouganda, ...). Pour ce faire, Essentia organise des événements tout au long de l'année comme des ventes de nourriture, lunches, soirées, drinks professionnels, etc.

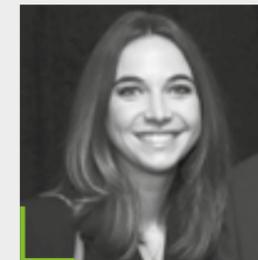
Depuis quelques années, la tendance est claire dans les projets soutenus par l'association. L'accent est désormais mis sur l'écologie et le développement durable. Le dernier projet en date en est un bon exemple. Nous avons eu l'occasion de collaborer avec l'ONG Autres Terres, à Arequipa au Pérou. Ce projet avait pour finalité de soutenir le "Réseau des Femmes ÉcoSolidaires" travaillant dans la gestion des déchets recyclables. Notre déplacement ne pouvant plus se faire à cause de la pandémie, nous les avons aidées via un don financier de 3000€ qui servira à l'installation de la ligne de broyage de plastique et à la construction d'un bâtiment pour la gestion journalière de l'entreprise.

Le projet 2020-2021 quant à lui, devrait se faire en Europe et devrait être également centré sur l'écologie et l'aide au développement durable. Nous vous invitons d'ailleurs à suivre notre page Facebook où nous révélerons la destination dans le courant de ce mois d'octobre. En outre, Essentia compte s'engager encore plus activement dans des actions locales tout au long de l'année académique.

Essentia, c'est avant tout du don de soi pour les autres ; les projets de volontariat et l'échange culturel constituent une forme de sensibilisation et d'éducation permanente qui ne peuvent qu'être bénéfiques pour les étudiants.

Si nos actions vous intéressent, vous pouvez nous contacter par email oic.essentia@gmail.com ou via notre page Facebook "Oic Essentia" ou tout simplement nous suivre sur les réseaux sociaux pour voir la suite de nos aventures.

Portraits d'Alumni actifs en sustainability



A l'heure où la survie de la population mondiale devient l'une des préoccupations centrales de notre société avec, entre autres, la nécessité de penser une économie plus durable et moins énergivore, nous avons choisi de partir à la rencontre d'Alumni « Sustainable » pour partager avec vous ces témoignages qui contribuent, à leur manière, à cette conscientisation professionnelle. Que ce soit au travers de leur fonction ou de la finalité de leur entreprise, ils reviennent sur leurs domaines d'expertises et partagent avec nous leurs visions des choses.

Aurore TILKIN, Corporate Relations & Alumni Network Manager



AURÉLIE MOSSOUX
SUSTAINABILITY
& PURCHASING
MANAGER CHEZ NMC
SA-ALUMNI 2007

Quelle est l'activité de votre entreprise ?

L'histoire de NMC débute en 1950, lorsque l'entrepreneur Gert Noël fonde NMC dans le petit village de Hauset en Belgique et commence à exercer des activités commerciales dans la période de l'après-guerre. Aujourd'hui, NMC est devenue une société d'envergure internationale, axée sur la croissance, leader dans le domaine des mousses synthétiques et au service des consommateurs dans le monde entier grâce à sa présence dans 16 pays. Dans l'esprit de son fondateur, NMC formule aujourd'hui ses ambitions avec un slogan volontariste: "NMC apporte à tous confort et protection pour une vie meilleure".

"Sustainability & Purchasing Manager" chez NMC, ça consiste en quoi ?

La fonction combine deux aspects. Au niveau du développement durable, l'objectif réside en la définition, la mise en œuvre et l'animation de la stratégie développement durable de NMC. Le but poursuivi étant d'améliorer continuellement notre impact sur les différents aspects du développement durable, en particulier l'environnement. Dans la pratique, cela consiste à faire l'état des lieux et

des besoins pour définir un plan d'action à court, moyen et plus long terme, tout en faisant le suivi des projets en cours, à sensibiliser les collaborateurs et à communiquer vers l'extérieur. Au niveau des achats, la fonction a pour objectif de coordonner la stratégie et les actions au sein de l'équipe d'acheteurs. Cela implique d'assurer la négociation de conditions d'achats optimales avec nos fournisseurs de matières, de limiter le risque lié à l'approvisionnement, d'établir une veille du marché fournisseur et de coordonner différents projets liés aux fournisseurs ou aux matières avec les départements concernés de NMC.

Le petit plus d'une fonction « RSE », selon vous ?

La fonction RSE est une fonction multidisciplinaire et transversale. Les demandes des clients sont de plus en plus nombreuses et chaque entreprise doit être consciente de l'impact qu'elle génère et viser à le réduire au maximum pour assurer sa durabilité et son intégration harmonieuse avec l'environnement. La fonction RSE est très diversifiée et permet d'avoir une vision globale des activités de l'entreprise et des besoins de ses parties prenantes, internes ou externes. Une de valeurs fondamentales de NMC est le développement durable. Cela me tient évidemment à cœur et ma fonction me permet de faire évoluer NMC en proposant de nouveaux projets d'amélioration ou en faisant le suivi des nombreuses initiatives des collaborateurs de NMC. C'est très enrichissant et motivant !

On vous retrouve où ?

nmc.eu/en/
Sustainability en vidéos : nmc.eu/en/videos
nmc.eu/fr/nos-valeurs



MAXIME BOUCHAT
INVESTMENT
MANAGER W.ALTER by
SRIW - ALUMNI 2014

Date de création?

W.Alter a été créé le 6 juillet 1995 à l'initiative de la S.R.I.W, en collaboration avec le Gouvernement de la Région wallonne, et les organisations syndicales. Depuis le 15 juin 2020, W.ALTER est la nouvelle dénomination de la SOWECSOM.

W.Alter c'est quoi ?

W.Alter est une entreprise publique au service des entrepreneurs qui ont envie de s'investir dans une économie différente : durable et centrée sur l'humain. W.Alter existe pour soutenir les projets coopératifs wallons. Comment ? En apportant des solutions financières adaptées aux besoins des entrepreneurs, de la pré-crédation à la croissance.

Investment Manager dans ce secteur, ça consiste en quoi ?

En tant qu'Investment Manager, notre rôle principal consiste à développer et gérer un portefeuille d'entreprises dans lequel W.Alter intervient sous forme de prises de participation ou de prêts. Outre le soutien financier, nous challengeons et mettons en réseau les porteurs de projet.

Les petits plus de W.Alter ?

Cela fait plus de 25 ans que W.Alter partage les motivations des entrepreneurs qui veulent construire une autre économie. Avec le temps, nous avons développé une expertise et des connaissances fines des réalités des entreprises coopératives. Nous sommes un partenaire de long terme des entreprises que nous soutenons.

On vous retrouve où ?

Avenue Maurice Destenay, 13- 4000 -Liège
contact@w-alter.be
04 221 99 42
https://www.w-alter.be/



STEPHANIE FELLEN
MANAGING FOUNDER &
CEO DE SMART2CIRCLE
ALUMNI 2009

Date de création de l'entreprise ?

2018

Smart2Circle c'est quoi ?

Smart2Circle est un cabinet de conseil en stratégie durable et économie circulaire. Nous guidons les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie durable. Notre méthode s'articule en 4 étapes :

- 1- *mesurer l'impact de l'entreprise à l'aide d'un Bilan Carbone®*
- 2- *construire un plan d'action avec les équipes à l'aide de workshops d'intelligence collective*
- 3- *compenser ses émissions résiduelles*
- 4- *communiquer sa stratégie durable à l'aide d'un reporting RSE labellisé.*

Nous organisons également des Learning Expeditions pour former et inspirer les collaborateurs. Nos clients sont des PME et des multinationales.

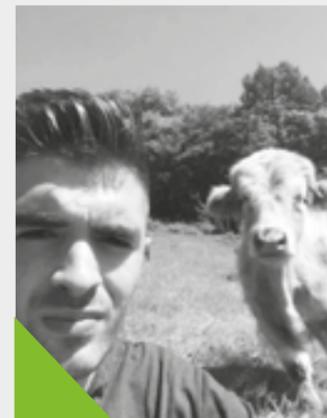
Le petit plus ?

Nous utilisons les normes d'excellence les plus reconnues en matière de RSE.

Nous avons créé « Think Circular, les afterworks de l'économie circulaire », des conférences inspirantes et gratuites sur le thème de l'économie circulaire, et nous sommes labellisés « expert en économie circulaire » par la Région Wallonne dans le cadre des chèques entreprise.

On vous retrouve où ?

www.smart2circle.com
www.linkedin.com/smart2Circle



DAVIDE ARCADIPANE
FONDATEUR DE LA
MICRO FERME D'OLNE
ALUMNI 2018

Le point de départ ?

Dès le début de mes études à HEC, j'avais envie de créer un projet entrepreneurial. Mon but n'était pas de devenir riche mais de réaliser un projet à finalité sociétale. Je voulais faire partie de la solution et non du problème. Pendant mon bachelier, j'ai décidé de suivre des cours du soir en agronomie.

Je n'avais pas vraiment d'idées concrètes mais l'alimentation, l'agriculture et la nature sont des thématiques qui me passionnent et j'avais besoin d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences. A la fin de mon bachelier, ma famille a eu l'opportunité d'acquérir des parcelles agricoles dans le pays de Herve. C'était l'occasion rêvée pour démarrer mon aventure entrepreneuriale. J'ai donc décidé de produire de la nourriture de façon durable.

Quelle est l'activité de la Micro-Ferme d'Olne ?

Depuis 2015, avec l'aide de ma famille, j'éleve des bovins highlands pour leur viande et je produis des fruits de variétés anciennes et locales issus de vergers hautes-tiges non traités : pommes, poires, cerises, prunes, châtaignes, noix. Je valorise aussi les peaux de mes bovins en magnifiques tapis de décoration.

Le petit plus ?

Ce projet, de par sa petite surface (10ha), sa grande diversité cultivée, son faible niveau de motorisation, son approche écologique globale et sa commercialisation en circuits courts, est l'occasion pour moi d'avoir un impact positif sur notre planète. La Nature est incroyablement belle et complexe. C'est une source inépuisable d'émerveillement.

On vous retrouve où ?

Vous pouvez retrouver nos produits sur notre page Instagram : La Microferme d'Olne.

Jacques Defourny : du sens comme carburant

Le professeur Jacques Defourny arrive au terme d'une brillante carrière académique et professionnelle qu'il a menée avec passion et avec un engagement sans faille. Fondateur du Centre d'Economie sociale (CES) qu'il dirige depuis de très nombreuses années, il passe aujourd'hui la main à une équipe motivée et investie : Sybille Mertens, en tant que Directrice, Virgine Xhaufclair et Benjamin Huybrechts.



« *Objecteur de conscience face à la violence du capitalisme* », tel se décrit le Professeur Defourny. Retour sur un parcours exceptionnel, confirmé par un ensemble remarquable de publications citées de par le monde (plus de 1000 citations/an selon Google Scholar).

Quelles sont les étapes de votre carrière à l'Université de Liège ?

Nommé chargé de cours en 1991, je développe le Centre d'Economie Sociale, avec pour objectif de contribuer à faire connaître ce 3ème secteur, privé mais non capitaliste, d'intérêt général mais non-étatique.

L'économie sociale : plus de 12% de l'emploi total en Belgique, mais méconnue.

En 1996, je lance un projet financé par la Commission Européenne pour étudier les dynamiques nouvelles de l'économie sociale. En 2001, sort un ouvrage collectif que je co-dirige sous le titre « The Emergence of Social Enterprise », reçu comme une œuvre pionnière. Forts de cette reconnaissance, nous créons le Réseau européen EMES (Emergence Entreprise Sociale) qui va organiser conférences, PhD Summer Schools et bien d'autres projets, aujourd'hui d'ampleur mondiale.

En 2012, avec des équipes UCL, ULB, VUB et quelques collègues étrangers, nous sommes sélectionnés par la Politique Scientifique Fédérale pour créer, avec un budget de 2,5 millions d'euros, ce dont je n'avais jamais osé rêver : un Pôle d'Attraction Interuniversitaire (PAI) sur l'entreprise sociale, avec une question centrale :

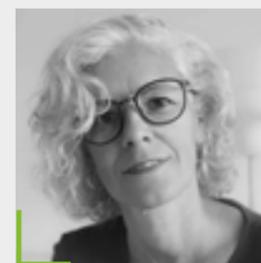
« If not for profit, for what ? and how ? »

En 2013, avec ce PAI, nous présentons au Réseau EMES dans les locaux mêmes de HEC Liège, l'«International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project» qui va rassembler 240 chercheurs-partenaires de 55 pays. Pour faire bref, leurs travaux permettent d'affirmer que trois modèles majeurs d'entreprise sociale apparaissent dans presque tous les pays couverts :

1. l'« Association entrepreneuriale », qui s'appuie souvent sur un « non-profit sector » fort;
2. la « Coopérative sociale » qui apparaît comme un modèle très neuf, orienté vers l'intérêt général et plus seulement vers celui des membres;
3. le « Social business » qui tente de combiner mission sociale et objectifs de rentabilité, souvent en partenariat avec de grandes sociétés voulant renouveler leur RSE.

L'impact d'ICSEM est à la fois scientifique (plusieurs numéros spéciaux de revues et surtout 4 ouvrages collectifs avec 170 co-auteurs sur l'Asie, l'Amérique du Nord, l'Amérique latine et l'Europe), académique (émerge toute une génération de jeunes chercheurs, reconnus comme pionniers dans leur pays) et politique (avec de nombreux débats du niveau local jusqu'à la Commission Européenne).

L'économie sociale recèle un potentiel de développement inestimable !



Marianne SNAKERS,
HEC Liège Sustain'LABility

« Les voitures vont vite parce qu'elles ont de bons freins et que les routes sont bien tracées »

Jean-Marie Albertini

En quoi consistent ces dynamiques d'entreprise sociale ?

Partout, associations et coopératives (et en partie mutuelles) cherchent des réponses aux défis sociaux et sociétaux qui marquent notre époque (exclusion sociale, environnement, migrations, menaces sanitaires,...). Là où les réponses publiques classiques et celles du secteur privé s'avèrent insuffisantes, les associations développent de nouveaux partenariats, se professionnalisent, innovent, hybrident leurs ressources.

La noblesse de l'associatif : il est le seul à attirer des bénévoles, dont le travail a tellement de sens qu'ils ne cherchent pas une autre rémunération

Pour conclure, un message à nos jeunes ?

Certes, la route de l'entrepreneuriat social est semée d'embûches. Mais quand le sens profond de votre activité professionnelle est votre carburant, il est toujours possible de refaire le plein de motivation. Parce qu'on est en phase avec les besoins majeurs de nos sociétés.

Les entreprises sociales comme sources d'inspiration pour des modèles d'entreprises plus résilients



Par leur connaissance des entreprises sociales, **Virginie Xhaufclair** et **Sybille Mertens**, chercheuses au Centre d'Economie Sociale (CES) et professeures à HEC Liège, amènent de nouvelles perspectives dans notre conception du développement durable.

De quelle manière approchez-vous le développement durable dans le 'Master en gestion des entreprises sociales et durables' et dans le 'Master de spécialisation en économie sociale' (organisé avec l'UCL) proposés à HEC Liège ?

Sybille Mertens : Historiquement, en suivant la voie tracée par Jacques Defourny, nous avons choisi de nous intéresser au développement durable à travers les formes très alternatives d'entreprises que sont les entreprises sociales. Par entreprises sociales, on entend des entreprises qui combinent des impératifs de rentabilité avec l'intention de répondre aux enjeux de société. Pour ne citer que quelques exemples emblématiques du paysage liégeois, on peut penser aux Grignoux, à Vin de Liège, aux Ateliers Jean Del'Cour, aux Petits Producteurs, ... Ces entreprises sociales développent des modèles économiques performants délimités par un cadre qui, d'une part, empêche de détruire la planète et qui, de l'autre, s'appuie sur un socle social stable et qui respecte la dignité des personnes.

Virginie Xhaufclair : Une autre caractéristique des entreprises sociales réside dans leur faculté à expérimenter. En véritables pionnières, elles répondent à des besoins qui n'ont pas été détectés par les entreprises conventionnelles et par là, permettent de transformer certains marchés et même d'en créer de nouveaux. Ces expérimentations ont trait à de nouvelles pratiques de gouvernance, d'affectation du profit, de relation avec les parties prenantes, et servent généralement des logiques plus collectives, plus participatives. Notre conviction est que ce type d'entreprise peut, grâce à ces expérimentations, inspirer les entreprises traditionnelles qui auraient la volonté de repenser leur modèle et leurs pratiques.

Les cours dispensés au sein des Masters se basent en grande partie sur les recherches menées par le CES. Quelle est son approche spécifique ?

SM : Notre centre de recherches est un laboratoire qui a pour objet l'étude des formes alternatives d'organisations. Les observations que nous faisons permettent de tirer des conclusions qui peuvent s'appliquer à d'autres entreprises telles que des PME. On remarque notamment que lorsqu'une entreprise accorde une attention particulière au bien-être des travailleurs, à l'environnement, aux relations avec les fournisseurs, cela a bien sûr des répercussions au niveau du profit qu'elle peut réaliser, mais il en découle surtout des formes d'organisations plus résilientes avec, notamment, une plus grande loyauté des consommateurs et des travailleurs, un meilleur ancrage local, ...

Vos étudiants bénéficient de la réelle complémentarité de l'équipe professorale en matière de développement durable. Quelles sont les expertises des enseignants ?

VX : Sybille Mertens analyse les types de business models durables et leur financement hybride, et Charlotte Moreau complète cette perspective en abordant les dimensions de GRH et de gouvernance. Michel Boving est consultant en stratégie et il revisite les outils classiques en les appliquant à des modèles complexes où s'articulent impératifs économiques et réalité sociétale. Par ailleurs, Kevin Maréchal (Gembloux Agro-Bio Tech) amène cette notion d'*ecological economics*, à savoir la capacité de repenser les théories économiques en y intégrant de manière forte ce que nous enseignons la question écologique.

SM : Virginie Xhaufclair s'intéresse aux nouvelles pratiques de financement amenées par des philanthropes et des investisseurs à impact. Elle initie les étudiants à différents outils de reporting global. Finalement, Benjamin Huybrechts se focalise sur les innovations sociales qui, à partir d'une compréhension fine des besoins sociétaux, permettent de construire des solutions.

Un mot pour les étudiants ?

SM : Pour nos étudiants, ces formations constituent des opportunités uniques d'être au contact d'une multiplicité d'entreprises et d'expérimentations à la pointe qui leur permettent de manière très concrète de choisir leur manière de penser le management.

Finalement, vu les défis sociétaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, il faut certainement mesurer la chance que nous avons à HEC d'offrir des formations qui traitent de ces enjeux. Nous voulons faire partie des solutions !

Jonas DEMBOUR
Chargé de Communication, Financité

HEC Entrepreneurs des projets porteurs de changement

Le monde tel que nous le connaissons hier n'est plus le même que celui d'aujourd'hui et les enjeux sociétaux actuels nous suggèrent de continuer à le faire évoluer dès maintenant dans la direction du durable. Dans la lutte pour ce changement de modèle, on retrouve en première ligne les entrepreneurs. C'est dans cette optique que depuis l'année passée, le Master HEC Entrepreneurs fait de la stratégie d'impact un des grands points d'attention de son évolution.

Ce changement a commencé par l'utilisation du

« *Business Model for change* » mis au point par le VentureLab et de la participation des étudiants au Climathon. Cette année, l'objectif d'impact se renforce avec une toute nouvelle mission, baptisée « *Impact Strategy* »

dont la vocation sera d'identifier des projets porteurs de changement. Impact Strategy arrive cette année pour donner du sens à l'entrepreneuriat. Cette nouvelle mission va permettre aux étudiants du Master de se familiariser avec les objectifs de développement durables de l'ONU, de s'approprier les grands enjeux de sociétés et les problèmes à résoudre y étant associés au travers de différents séminaires, mais surtout d'un travail en équipe sur

le terrain. Une fois la problématique sélectionnée, l'équipe va devoir apprendre à connaître l'écosystème lié afin d'identifier un panel de solutions existantes. La volonté du programme étant d'accentuer la connaissance de ces enjeux, plus que de vouloir trouver une solution rapide à tout prix, la partie idéation prendra une place mesurée dans cette mission. Cependant, elle pourra servir de base de réflexion au développement d'un Business Model dans la suite du programme.

Outre ce cadre académique, les participants vont également s'intéresser à la stratégie de transition au travers de projets externes. Parmi ces projets, on retrouve notamment la mise au point un magazine digital « Entrepreneurship for impact » dont la ligne éditoriale reflètera ce nouvel axe. Ce magazine, entièrement géré par la promotion du Master HEC Entrepreneurs, visera à mettre en évidence les initiatives engagées pour le développement d'un monde plus cohérent et ainsi appeler ses lecteurs à la créativité et à la volonté de transiter vers un monde plus juste.

En effet, plus qu'à promouvoir l'entrepreneuriat, le master aspire à éveiller la conscience sur un monde qui veut changer et à inspirer un maximum de candidats entrepreneurs à être acteur de changement.

Cyrille LESUISSE, Caroline GERKENS et Bernard SURLEMONT, coordinateurs du Master

inside



DÉVELOPPEMENT DURABLE ET INFORMATIQUE

Arrivés en fin de vie, les 41 ordinateurs que compte la grande salle informatique de HEC Liège auraient dû être remplacés par de nouvelles machines. Cette année, l'Unité Informatique Décentralisée de HEC (UDI) a innové et choisi une méthode beaucoup plus « durable », assurant les mêmes performance et qualité de service que l'achat de nouveaux ordinateurs : un *upgrade* des ordinateurs en place afin de ne changer que les éléments qui évoluent au fil des évolutions technologiques.

HEC Liège a ainsi amélioré son impact à trois niveaux :

- environnemental : seules les pièces qui évoluent sont changées, les anciennes pièces sont réutilisées ou recyclées par le fournisseur ;
- social : le fournisseur fait appel à une société de travail adapté afin de réaliser les opérations manuelles de remplacement des pièces ;
- financier : la remise à neuf coûte moins cher qu'un remplacement complet.

Nous espérons que cette nouvelle méthode pourra être mise en oeuvre également par d'autres services ou facultés, au bénéfice de tous.

OPEN BORDERS MBA

Great success this year for the Open Borders MBA which is expanding its classroom to welcome not 15 but 17 new participants in 2020-2021. Coming from Wallonia, Flanders, Germany, the Netherlands, and even Vietnam, they started their Foundation Module online and will meet in person at the Kloster Heidberg in January 2021!

A program that works then and that will be exported beyond the Mediterranean in 2021 with the **International MBA Casablanca!** www.hecexecutiveschool.be/mba-international-casablanca

Don't miss to follow us on Facebook and LinkedIn to discover our growing MBA community! We're already looking forward to seeing you next year for the launch of our 10th edition, which promises to be a festive one!



> Facebook : <https://www.facebook.com/OpenBordersMBA>

> LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/openbordersmba>

NOUVEAUX DOCTEURS

HEC Liège compte 3 nouveaux Docteurs en sciences économiques et de gestion :

> **Fanny FOX** : « Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis » (Promoteur : François PICHULT, HEC Liège - Université de Liège) ;

> **Alessandro BERETTA** : « Advances in survival analysis methods and applications to the banking industry » (Promoteur : Cédric HEUCHENNE, HEC Liège - Université de Liège) ;

> **Aurélié SOETENS** : « Upset democracy: the paradoxes of developing worker participation in challenging environments » (Promoteur : Benjamin HUYBRECHTS, HEC Liège - Université de Liège).

HEC ADVISORY : GAGNANT DU PRIX « BEST IMPROVEMENT »

Chaque année, le réseau des Junior Entreprises belges offre la possibilité à toutes les Junior Entreprises de poser candidature pour différents « Awards ». Cette année, HEC Advisory a postulé pour l'Award du « best improvement » attribué à la Junior Entreprise qui « aura le plus amélioré ses faiblesses et trouvé des moyens de produire un impact plus important qu'avant ».

Sur base d'un rapport écrit, HEC Advisory a été sélectionné face à la Junior Entreprise « Expand Consulting » de l'UCLouvain pour la finale. Habituellement, celle-ci s'organise lors d'un national meeting durant lequel chaque Junior Entreprise doit « pitcher » et expliquer les raisons pour lesquelles elle mérite de remporter ce prix. Cette année, au vu des circonstances, ce pitch a été remplacé par une vidéo de trois minutes. Les résultats ont été proclamés le samedi 27 juin et c'est HEC Advisory qui a remporté ce prix. Félicitations !

N'hésitez pas à visionner la vidéo : <https://www.facebook.com/Junior.Enterprises.Belgium/videos/971629493299678>



Madame Girin, le Conseil d'administration de l'Université de Liège vous a désignée en tant qu'Administrateur de l'ULiège. Félicitations !

Pouvez-vous nous expliquer le rôle de l'administrateur au sein de l'Université ?

L'administrateur, comme le Recteur, répond directement au Conseil d'Administration. Il gère le fonctionnement de l'Université en matière administrative, financière, logistique, de ressources humaines. Il est le responsable hiérarchique de tout le personnel administratif, technique et ouvrier de l'institution.

Ses missions se déclinent autour de 4 axes principaux :

- La coordination des activités des services administratifs généraux de l'institution ;
- La participation à l'élaboration du budget de l'institution ;
- La préparation et l'exécution des décisions du Conseil d'administration et du bureau exécutif ;
- L'exécution de missions complémentaires spécifiques qui lui sont confiées par le Conseil d'administration.

Plus prosaïquement, son rôle est de « mettre de l'huile » dans les rouages.

Diplômée de HEC Liège (EAA) en 1989, vous avez occupé plusieurs fonctions dans diverses sociétés avant de rejoindre l'Université de Liège, en tant que directrice financière en 2000. Quel regard avez-vous sur votre parcours ?

Mon parcours a débuté dans le secteur privé, ce qui m'a apporté une ouverture d'esprit ainsi qu'une expérience riche et variée (en particulier chez Arthur Andersen). Puis, mon goût pour la chose publique m'a poussée vers la gestion d'entreprises publiques, d'abord chez SPE-Luminus puis à l'Université de Liège où je suis arrivée avec un regard neuf pour remettre les finances de l'université à flots et gérer la mise en place de SAP. De fil en aiguille, j'ai participé à de nombreux projets de fusion (dont HEC) et été amenée à gérer de grands projets institutionnels. Globalement, c'est très valorisant de me dire que j'ai pu apporter ma touche à la gestion de cette université et que mes nouvelles fonctions vont me permettre d'aller encore plus loin.

Mon objectif aujourd'hui : faire de l'ULiège une université moderne et agile, bien gérée et réactive, avec un personnel motivé et qui est content de venir travailler.

C'est la première fois qu'une femme occupe la fonction d'Administratrice de l'ULiège. Mais vous avez été aussi la première présidente de l'association des étudiants de l'Ecole d'administration des affaires (AIESEC), vous aimez les challenges ?

Oui, j'aime les challenges. Rien ne m'embête plus que la routine. C'est ce souhait d'échapper à la routine qui chaque fois m'a poussée à démissionner. Toute ma carrière, j'ai toujours évolué dans un monde d'hommes et je ne me suis jamais dit qu'être une femme allait limiter mes possibilités.

Faire de l'ULiège une université moderne et agile

En tant qu'Alumni et proche de l'Ecole, comment voyez-vous l'évolution de HEC Liège et de son réseau de diplômés ?

Je suis fière de mon Ecole et de ce qu'elle devient, de ses accréditations, de son attractivité, de son dynamisme. Et je suis heureuse de voir notre réseau d'Alumni s'étendre avec des soutiens de choix présents au Conseil de Gouvernance.

Ce réseau d'alumni pourrait néanmoins être encore plus solidaire et développer davantage le networking entre ses membres, à l'instar de ce qui se fait dans de nombreuses écoles de commerce à l'étranger.

Le Covid a complètement bousculé l'organisation de l'année académique dernière. Comment s'annonce la rentrée ?

Difficile en code jaune, à l'heure où certaines universités flamandes débutent leur rentrée en code orange. Nous avons dû louer des salles de spectacle comme le Forum ou le Palais des Congrès pour pouvoir accueillir nos étudiants en présentiel tout en respectant la distanciation physique. Par ailleurs, certains membres de notre personnel rechignent à revenir travailler. La tension parmi les membres du personnel est perceptible mais nous n'avons pas le choix, nous devons nous adapter...

Nous terminons par les questions que nous posons traditionnellement à nos alumni : quel est le professeur qui vous a particulièrement marqué ?

Pierre-Armand Michel, en Finances. J'ai d'ailleurs toujours des contacts avec lui. Un personnage brillant, emblématique et haut en couleurs.

Avez-vous une anecdote à nous raconter sur votre parcours à HEC Liège ?

Un jour je suis dans le couloir, à l'entrée d'un Conseil de Faculté, très studieuse, concentrée. Le Doyen de l'époque, Guy Quaden, qui est devenu par la suite Gouverneur de la Banque Nationale, m'apostrophe : « Vous savez, Mademoiselle, à votre âge, moi, je dormais dans le couloir du rectorat... »

Propos recueillis par **Sandra DELFORGE**,
Director of Corporate Relations & Career
Development - Alumni Network





Monsieur Scholzen, vous êtes à la tête de la CBC depuis un peu plus de deux ans et demi. Vous étiez déjà dans le secteur bancaire auparavant. Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur sur les 10 dernières années? Et comment voyez-vous la banque de demain ?

Il est évident que la banque d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier et ne sera pas non plus celle de demain. Tout simplement parce que nous sommes face à un environnement en constante évolution portée par la digitalisation et les attentes des clients qui sont de plus en plus exigeants et surtout moins patients. Les Belges attendent de leur banque de la rapidité et de la perfection. Ils attendent une réponse immédiate et qui correspond à leurs besoins. La digitalisation est donc la clé de l'évolution de la banque de demain. Une évolution accélérée par la crise que nous traversons aujourd'hui. Toujours est-il que chez CBC, nous croyons en un modèle « phigital » dans lequel l'agence reste capitale dans les moments importants de la vie comme l'achat d'une maison. C'est pour cette raison que nous conservons un réseau d'agences stable mais que dans le même temps nous sommes à la pointe en matière d'offre digitale.

On connaît une époque tout à fait particulière, comment la CBC gère-t-elle la crise Covid, au niveau de son organisation et dans ses relations avec les clients ? CBC se porte bien, voire très bien. Nous avons tout mis en œuvre pour vivre cette crise de manière constructive et positive. Nous avons avant tout pu compter sur le courage de nos collègues qui se sont adaptés avec une grande aisance. Et je tiens une fois de plus à les en remercier. L'expérience du covid-19 nous a amenés à confirmer cette agilité et celle de nos structures pour faire en

sorte d'offrir à nos clients un suivi attentif par voie digitale, tout en veillant à la santé de nos collègues.

Le dossier spécial de ce numéro traite de la thématique 'Sustainability'. C'est un thème cher à la CBC et au Groupe KBC depuis longtemps. Pouvez-vous nous expliquer comment cela est mis en place au sein de la CBC ? Notre préoccupation autour de la question du durable remonte à il y a bien longtemps. Nous avons en effet, avec notre maison-mère KBC, lancé le 1er fonds d'investissement durable en 1992. Bien avant la naissance de vos étudiants donc (rire). Et en 2018, nous avons été la première institution financière à commercialiser un fonds d'épargne-pension durable. Cette préoccupation explique l'importance de notre implication au sein de votre université et plus particulièrement notre soutien à la recherche de votre centre d'économie sociale, depuis plusieurs années, dans le domaine de l'entrepreneuriat social et de l'économie non marchande.

Avez-vous des conseils à donner à nos étudiants et à nos jeunes diplômés ? En tant que banquier, le message que je souhaite faire passer est de ne jamais hésiter à frapper à notre porte parce que nous sommes toujours à la recherche de jeunes talents qui souhaitent mettre leur agilité au service de CBC. En tant qu'homme et père de famille, mon message est celui du courage et de la détermination. Sur ces douze dernières années, nous avons traversé une crise économique, une prise de conscience écologique portée par les plus jeunes et aujourd'hui une crise sociale et sanitaire. Nous sommes donc à l'aube d'une nouvelle ère et d'une nouvelle normalité, avec je l'espère, un retour à un peu plus d'équilibre et de simplicité dans nos vies. Les jeunes sont indéniablement le moteur de ce changement et la tâche sera rude. Je leur souhaite donc beaucoup de courage et de détermination et je les remercie de leur mobilisation pour un monde meilleur. J'ajouterais un dernier mot d'encouragement qui veut que peu importe la situation économique, le travail discipliné reste un gage de succès, qu'on soit employé ou indépendant.

Propos recueillis par
Sandra DELFORGE,
Director of Corporate Relations & Career
Development - Alumni Network



1889 - 2019

130 years of excellence. Leading to the future.

A great success for the 17th edition of the Corporate Finance Day @HEC Liège

For the first time in 17 editions and living up to the challenge, HEC Liège, this year's conference host, organized the Corporate Finance Day entirely in online format.

For a long time, corporate finance has been grounded in the works of Modigliani and Miller on capital structure, and of Jensen and Meckling on the agency theory with the main object of studying large listed firms. Corporate finance these days has been largely extended to entrepreneurship, small or private companies, private equity funds and venture capitalists. It also covers the special case of banking institutions. Important innovations in the research field have been possible thanks to the collection of very unique and original datasets, coming from social networks or official/private agencies. Considerations with regard to sustainability have also been integrated into the corporate policy making whose consequences for the company but also its stakeholders are worth studying.

With a total of 34 paper presentations and impactful discussions that ran in 11 sessions, the CF Day gathered more than 120 participants. The conference has certainly affirmed its international reach with attendees coming from all over the world, across Europe but also the USA, Canada, China, Asian countries and Hong Kong.

The conference wrapped up the day with a keynote lecture, given by Ludovic Phalippou, Professor of Financial Economics at the Saïd Business School (University of Oxford). With a thought-provoking presentation "Will finance save the world?", Prof. Phalippou discussed the role of finance in contributing to sustainability, leaving food for thought in terms of the practices that should be considered by experts, such as integrating ESG as a long-term moral obligation, adopting rigor as purpose when choosing where to invest, and watching out for financial bubbles.

The organization of the CF Day was possible thanks to our sponsors: the National Research Fund from Belgium (FNRS), as well as the following private companies: Capital at work, Closing and Refinitiv.

What participants and attendees said about the CF Day's organization

Thank you for the organization. My session and the keynote speech were great!

Pierre, Smith School of Business

*Congratulations on the superb organization of the CF Day, hats off! Thomas, Rotterdam School of Business, Erasmus University
Our session was great, presentations and discussions were all excellent*

Christophe, HEC Paris

Thanks for the great conference I appreciate the huge effort made by you and your team in putting this together and running it in this format! Congrats on that!

Tereza, St Gallen University

The CF conference was very well organized. I know that this is always a significant effort. Congratulations!

Luc, Tilburg University



About our private sponsors



Capital at work Investing means providing capital to companies (or governments), in the form of shares or bonds. The remuneration you will receive consists of interest, dividends or capital gains on your investments. Since 1990, CapitalatWork Foyer Group has been known for its bottom-up strategy. It means we focus on the investment first and on the economy second. By holding high quality investment assets purchased at an attractive price, we are convinced the asset owner will generate above average returns. CapitalatWork Foyer Group S.A. is a European player in wealth management for private and professional clients. Located in Belgium, Luxembourg and the Netherlands, our mission is to become your privileged partner in the structuring, transmission and management of your assets. The private banking division manages EUR 8 billion.

CLOSING

Closing is a reference M&A and Corporate Finance advisory boutique, based in the French speaking part of Belgium. We are active on sell-side and buy-side advisory mandates, family transmissions and fund raising projects for SMEs (<250 people), in a wide range of industries.

While mostly active in the French speaking part of Belgium, we have excellent and efficient relays in Flanders and the neighbouring countries. Our offices are in Namur (headquarter), Liège, Gosselies, Marche-en-Famenne and Louvain-La-Neuve. Please visit our website to know more: www.closing.be



Refinitiv is one of the world's largest providers of financial markets data and infrastructure, serving over 40,000 institutions in over 190 countries. It provides leading data and insights, trading platforms, and open data and technology platforms that connect a thriving global financial markets community – driving performance in trading, investment, wealth management, regulatory compliance, market data management, enterprise risk and fighting financial crime. For more information visit: www.refinitiv.com

The next edition of the Corporate Finance Day will be hosted by the Rotterdam School of Management, Erasmus University.



Professor Marie LAMBERT,
Local conference organizer

La transparence au service du secteur associatif ?

sites web de plus de 400 associations. À travers cette étude, Cécile Delcourt (Marketing & Service Innovation, HEC), Benjamin Huybrechts (Centre d'Économie Sociale, HEC) et moi-même avons montré que les associations rendent leurs informations accessibles aux donateurs mais que ces informations sont souvent incomplètes et permettent peu d'évaluer leur niveau d'exactitude, deux éléments que la littérature décrit pourtant comme nécessaires à la transparence. Cette étude met donc en évidence les faiblesses du secteur associatif en termes de transparence mais apporte également des solutions concrètes aux lacunes observées. Pour les besoins de l'analyse, nous avons en effet construit un index de transparence. Cet index peut servir d'outil pour guider les gestionnaires d'association qui souhaitent développer cet aspect de leur stratégie.

La deuxième question à laquelle ma thèse de doctorat apporte des réponses réside dans l'évaluation des perceptions des donateurs du niveau de transparence des associations avec lesquelles ils interagissent. En effet, il est également essentiel de se mettre dans la peau du donateur, pour cerner ce qui lui importe et ce qui constitue sa propre vision de la transparence. Cette seconde partie nous permet, à Cécile Delcourt (Marketing & Service Innovation, HEC), Laurence Dessart (Marketing & Service Innovation, HEC), et moi-même, de créer une échelle de la perception, par les donateurs, de la transparence des associations et ensuite, d'évaluer le lien potentiel entre la perception de transparence et la volonté effective de soutenir une association.

Dans une société où les enjeux d'entraide et de solidarité prennent de plus en plus d'importance, la question de la transparence, et donc de la capacité des associations d'attirer des dons, apparaît comme essentielle. À travers la question de la transparence, il s'agit de prendre en compte les préoccupations des donateurs, acteurs essentiels du monde associatif, dans la construction d'un secteur associatif adapté aux défis qui celui-ci doit relever.



Fanny DETHIER,
Doctorante au Centre d'Économie Sociale, HEC Liège

Tout comme pour les entreprises ou les institutions publiques, la transparence est désormais un sujet incontournable pour les associations qui cherchent à attirer des dons. La société dans son ensemble est en quête d'informations complètes mais aussi accessibles. Et ce besoin est encore plus criant chez les donateurs qui ont à leur disposition peu d'outils pour évaluer la qualité des associations qu'ils soutiennent. En effet, d'un côté, ils ne bénéficient pas directement des activités des associations. Cette séparation entre le bénéficiaire et le donateur rend les activités moins tangibles pour les donateurs et renforce donc leur besoin d'informations pertinentes pour saisir indirectement les bénéfices des associations qu'ils soutiennent. De l'autre, le fait que le cadre légal est en général peu exigeant en termes de reporting pour les associations implique que la majorité des informations accessibles pour les donateurs est généralement fournie par les associations de manière spontanée et sur base volontaire.

Alors que les associations sont de plus en plus mises en concurrence dans leur collecte de fonds, se poser la question de la pertinence de la transparence pour les donateurs prend tout son sens. À la lumière de ces enjeux contextuels, ma recherche doctorale pose donc la question de l'influence des stratégies de transparence sur décisions de donner ou non, en particulier de l'argent ? Elle aborde plusieurs facettes de la question en se concentrant dans un premier temps sur une conceptualisation de la transparence et sur une évaluation des pratiques de transparence des associations belges à travers une analyse des

Master en Sales Management en Alternance : à l'université et en entreprise

Le Master en Sales Management en Alternance (MSMA, 120 ECTS) entame sa deuxième année. Ce programme qui allie un apprentissage en entreprise 3 jours/semaine à des cours théoriques à l'Université 2 jours/semaine continue de rencontrer un franc succès. Malgré les circonstances inhabituelles, toutes sortes d'entreprises ont répondu présentes pour accueillir nos étudiants : de la start-up à la multinationale en passant par des PME, en Belgique et au Luxembourg. Après une 1ère cohorte de 82 inscrits, le succès ne se dément pas avec une cohorte de 130 nouveaux étudiants. Un vrai défi logistique et sanitaire ! Nos étudiants se disent séduits par le lien entre les missions en entreprise et les cours théoriques, la possibilité de voir l'évolution des projets sur 2 ans et de mettre déjà un pied dans la vie active en percevant une indemnité et en accumulant de l'expérience, un atout majeur dans la recherche d'un futur emploi.

Témoignages de Najoua Jabri et Mathieu Valkenborgh, étudiants délégués de classe

Comment a débuté l'année et votre immersion en entreprise ?

Najoua : Très bien, nous étions tous enjoués à l'idée de faire partie de la 1ère promotion du MSMA et de découvrir un programme totalement innovant. Mon intégration en entreprise a été rapide. Mes tâches y sont variées, enrichissantes et en adéquation avec la formation.

Mathieu : Mon immersion professionnelle s'est très bien déroulée. Cette année a été source de nouvelles rencontres et de challenge, excellente en bref !

Quelles ont été les conséquences de la pandémie ?

N : J'ai pu poursuivre mon immersion grâce au télétravail. Le plus difficile a été de se familiariser à une nouvelle méthode de travail tout en adaptant les stratégies de la société afin de limiter les conséquences de la pandémie sur l'activité.

M : Passer du physique au digital engage une toute autre dynamique en terme d'organisation et de communication. Certains ont perdu leur stage alors que l'année était entamée...



Sandrine WOUTERS
Master in Sales Management
Coordinator

Comment vous et vos compagnons de classe l'avez-vous vécu ? Êtes-vous restés en contact ?

N et M : La rupture des échanges physiques été le plus difficile. Nous avons dû apprendre à travailler en groupe à distance, parfois par groupe de 10. Heureusement, nous avons un groupe Facebook très actif qui nous a permis d'échanger et de rester constamment en contact. Nous nous sommes soutenus, motivés et encouragés. Aujourd'hui, nous sommes très fiers du lien solide que nous avons tissé.

Avez-vous un « merci » ou un « coup de chapeau » à faire, et si oui à qui ?

N : Je tiens à remercier mon entreprise d'accueil, Carat Duchatelet, qui n'a pas rompu mon contrat d'alternance malgré un ralentissement de l'activité. Mais aussi tout le corps enseignant qui est resté à l'écoute et joignable au long de la crise et enfin les étudiants car nous avons traversé ensemble de nombreuses épreuves.

M : Je tire particulièrement mon chapeau aux étudiants dont les entreprises se sont séparés. Ils ont tous trouvé une solution. Je tire également mon chapeau aux professeurs qui ont su s'adapter au digital et rester disponibles. Cela a été fort apprécié.

Avez-vous des trucs et des astuces à partager avec les autres étudiants ?

N : J'aimerais leur dire de prendre le taureau par les cornes dès le départ, d'avoir une organisation rigoureuse de son emploi du temps afin de pouvoir allier la vie scolaire et la vie en entreprise mais surtout de vivre pleinement cette expérience unique et enrichissante !

M : Une astuce inspirée de Socrate : faire primer la raison sur les émotions. Se baser sur les faits et sur ce qui est objectif est essentiel pour prendre des décisions et agir de manière réfléchie.

Comment appréhendez-vous la rentrée ? Contents de reprendre en présentiel ?

N : Je suis très impatiente de retrouver mes camarades de classe et de découvrir les cours de cette dernière année.

M : J'appréhende l'organisation académique de cette 2ème année. Nous n'étions qu'une seule année, nous serons désormais deux années à gérer simultanément. Mais bon, les problèmes ne sont que les prémices des solutions.

Avec l'extension de ses infrastructures physiques, HEC Liège est amenée à repenser ses moyens de communication et de diffusion d'information in situ. C'est pourquoi l'Ecole a investi – notamment grâce aux dons faits par nos alumni au Fonds HEC Liège – dans le projet

« ScreenCom ».

Concrètement, jusqu'ici, 6 écrans d'affichage ont été installés à divers endroits stratégiques de l'école (accueil, hall, cafétéria...), chacun d'entre eux pouvant afficher un contenu sur mesure programmé via une seule et même plateforme. Ce système permettra donc d'afficher la bonne information, au bon public, au bon endroit, au bon moment, grâce à une gestion coordonnée et proactive des contenus. De plus, il a l'avantage d'être suffisamment flexible pour être étendu par la suite à de nouvelles infrastructures – un aspect important, notamment dans la perspective de la construction du nouveau bâtiment de HEC Liège.

La programmation des contenus est effectuée en ligne via la plateforme ScreenCloud par l'équipe éditoriale composée de Nathalie Hosay, Manon Crélot et Roxanne Thonnard. Elles récoltent le contenu des différents services via un formulaire développé en interne par l'équipe OEP (Operational Excellence Program).

EN CETTE PÉRIODE INSTABLE OÙ UNE COMMUNICATION OPTIMALE EST ESSENTIELLE, L'ARRIVÉE DE CES ÉCRANS EST UN RÉEL PLUS POUR TOUT QUI TRANSITE PAR LES BÂTIMENTS DE HEC LIÈGE.



Retour au présentiel en « jaune » : les équipes techniques aussi sur le pied de guerre

Après le passage abrupt aux cours et examens à distance, les salles de classe de HEC Liège, délaissées depuis plusieurs mois, se voient enfin récupérer leurs étudiants. La mission périlleuse d'assurer la continuité de l'enseignement en dehors des auditoriums semble donc être à présent derrière notre équipe Digital Expérience et notre équipe informatique, qui ont servi de bases solides aux professeurs pour relever cet énorme défi.

Cependant, le « code jaune » impose tout de même bon nombre de restrictions. Le travail est donc loin d'être terminé pour les équipes techniques de l'ULiège. En effet, une nouvelle nécessité surgit : celle d'installer un système qui permette la retransmission en direct des cours. Grâce à la solution MyUnicast Live implémentée par le SEGI (Service Général d'Informatique de l'Université de Liège), les cours peuvent être retransmis en direct et accessibles aux étudiants de manière sécurisée depuis tout endroit couvert par un réseau Wi-Fi, et par la même occasion être enregistrés et mis à leur disposition sous forme de podcast.



En dehors de l'urgence de mettre en place des solutions, cette période hors du commun aura également eu pour effet de susciter la curiosité et l'intérêt de nombre de professeurs pour les technologies numériques. Bien que le retour dans les salles de classes soit unanimement apprécié par le corps académique, de nouvelles idées ont germé au cours des derniers mois. L'équipe Digital Expérience retousse donc ses manches afin de se préparer à une année incertaine, mais probablement passionnante, à travers la mise en place d'un nouvel agenda de formations « Go Digital » composé sur base de feedbacks récoltés l'été dernier auprès des enseignants.

De l'accompagnement à l'E-accompagnement aux transitions professionnelles

LE PROGRAMME FOCUS CARRIÈRE A ÉTÉ DÉVELOPPÉ DANS LE CADRE DU PROJET FSE FORMATION CONTINUE ET CARRIÈRE DURABLE. IL VISE À ACCOMPAGNER LES PARTICIPANTS DANS LEURS PROJETS DE TRANSITION PROFESSIONNELLE. UN TEMPS DE RÉFLEXION, D'EXPRESSION ET D'ÉCHANGE QUI COMBINE DEUX ASPECTS :

4 SÉANCES COLLECTIVES DE 3H :

- > *Mon fil conducteur : qu'est-ce qui fait sens pour moi ?*
- > *Mes compétences : quels sont les talents que je veux valoriser ?*
- > *Mon projet : quel est le projet dont je rêve ?*
- > *Mon réseau : comment repenser mon réseau selon mes nouveaux objectifs ?*

ET UN ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL.

Annie Cornet, Jean-Marie Dujardin, Sabine Hauser, Andréa Radnic, David Randaxhe et Dominique Rorive nourrissent le programme de leur expertise, animent les séances et coordonnent le projet.



La situation sanitaire a bouleversé notre quotidien et a engendré voire imposé des changements importants dans nos pratiques professionnelles. Elle a conduit, contraint certains même à remettre en question leur emploi ou leur projet professionnel nécessitant un questionnement plus profond sur leur carrière. Dans ce contexte particulier où l'incertitude domine, **l'accompagnement à la gestion de la carrière** et à la réflexion sur son parcours prend tout son sens. Afin de pouvoir répondre à ce besoin malgré les obligations et contraintes qui nous sont imposées, il était important pour nous de pouvoir continuer à offrir aux personnes qui en éprouveraient le besoin, la possibilité d'être accompagnées dans leur réflexion, de bénéficier des conseils des formateurs et des idées d'autres participants, pour aller plus loin dans leurs propres découvertes. Le programme Focus Carrière a ainsi été transformé pour être organisé **totalelement à distance**. Cette évolution a nécessité de repenser entièrement la démarche pédagogique des séances. Le modèle de la classe inversée a été privilégié. Celui-ci se décompose en 2 temps :

1. Avant les séances, les participants découvrent par eux-mêmes les concepts théoriques et entament une réflexion guidée par des questions précises. Pour cela, de nouveaux outils ont été créés : sonorisation de supports de présentation, réalisation de vidéos et d'infographies, etc.

2. Lors des séances, l'animation se focalise alors sur - l'approfondissement de notions importantes ou qui soulèvent des questions chez les participants ; - la réflexion guidée alternant exercices individuels, échanges et partages d'expérience en groupe ou en sous-groupe.

Les participants étaient réunis en ligne sur la plateforme de classe virtuelle Classilio-Via. Plus qu'un outil de visioconférence, cette solution de Digital Learning a été développée avec une vision pédagogique. Elle vise à faciliter et augmenter la qualité des apprentissages au moyen de fonctionnalités avancées comme la création de sous-groupes, le dépôt et le partage de ressources (documents, vidéos, images, etc.), la création de sondages, l'utilisation d'un tableau blanc, etc. Afin de garantir la qualité du programme et de faciliter les interactions le nombre de participants a été limité à 10 personnes pour la version online du dispositif. Séduite par le programme, la **Cité des Métiers de Bruxelles** a demandé l'organisation de 2 sessions. 20 personnes ont ainsi pu bénéficier de cette nouvelle version de l'accompagnement. Vu l'engouement général et les résultats positifs obtenus, les responsables de la **Cité des métiers** ont inclus Focus Carrière dans le groupe de ses **partenaires officiels** ! Une belle reconnaissance qui conduit à la programmation de nouvelles sessions dès septembre. Consultez l'agenda des prochaines sessions sur le site internet Focus Carrière.

Contact : David.Randaxhe@uliege.be



Martine Sainlez

Conseillère en orientation et emploi, Rédactrice des activités collectives, Coordinatrice de contenu

« Une Cité des métiers est un espace de conseils et de ressources au service du public en recherche de repères, d'orientation et d'information sur les métiers et la vie professionnelle. Dans un contexte de profonde mutation où les formes de travail et de contractualisation ne cessent de se transformer, l'ambition d'un tel espace est d'aider les usagers à devenir acteurs de leur vie professionnelle.

Une Cité des métiers a pour mission d'aiguiller les usagers vers tous les moyens d'élaboration et de réalisation d'objectifs professionnels et de les accompagner dans leurs choix. Dans cette optique, une Cité des métiers doit s'appuyer sur une alliance de compétences et de ressources apportées par des partenaires aux vocations complémentaires. Ceux-ci conjuguent leurs efforts pour accueillir le public, l'informer et l'aider à construire des stratégies d'action selon trois modalités :

- **des entretiens avec des professionnels issus d'institutions compétentes dans les domaines de l'orientation et de la vie professionnelle,**
- **une documentation en libre-service sur l'emploi, les métiers et les formations,**
- **des journées d'information, des colloques et des rencontres organisés par l'ensemble des partenaires ou coproduits avec des partenaires extérieurs. »**

C'est dans cette perspective d'élaboration d'objectif professionnel, que l'intérêt de collaborer avec HEC Liège prenait tout son sens, d'une part parce que l'institution est un acteur reconnu du monde de l'enseignement et que la démarche Focus Carrière entrait en résonance avec les missions d'orientation de la Cité des métiers de Bruxelles.

Et donc, pouvoir proposer cet atelier en ligne assez rapidement au moment où la Cité des métiers repensait ses activités collectives au regard de la situation de crise sanitaire, a permis à un maximum de candidats de pouvoir y participer à partir de chez eux !

Aussi, au regard de la situation actuelle, cet atelier prend tout son sens dans une vague de candidats en demande d'orientation et de réorientation professionnelle ! Pour avoir participé à cet atelier, j'ai pu voir des personnes qui avaient perdu tout espoir de réalisation professionnelle retrouver des perspectives d'avenir quant à leur qualités et compétences sur le marché de l'emploi, à une idée de projet professionnel voire reprendre tout simplement confiance en eux.

La démarche Focus Carrière est très innovante et dispensée par des intervenants de qualité qui mettent les candidats en confiance, les font se poser les bonnes questions et les guident vers leur potentiel.



Sabine HAUSER



David RANDAXHE



Dominique RORIVE

Ont assuré la transformation digitale de programme Focus Carrière, animé les séances en ligne et accompagné la réflexion des participants

« Nous voulons investir dans notre université et rendre à HEC un peu de ce qu'elle nous donne tout au long de notre parcours académique, en particulier la flexibilité et l'écoute, dont l'École fait preuve envers ses organismes étudiants. Nous sommes heureux de faire aujourd'hui un don de 3000 € », souligne Adrien Stalars, étudiant en 2ème Master et président du Comité de Baptême HEC.

Si le Comité de Baptême est bien connu pour être un des piliers du folklore HECéen dans et en-dehors des bâtiments de l'École, notamment par l'organisation d'événements phares de la vie estudiantine (Garden, Saint Toré, Saint Mercure, Soirée Bières Spéciales), c'est aussi une 'grande famille' solidaire, organisée et responsable, des qualités que nous retirons de nos études à HEC ».

Le Comité de Baptême est composé de Damien Simons, Julien Zabara, Vincent Cabay, Valentine Martinussen, Adrien Stalars, Fanny Stalars, Thelma Dupont, Tom Senterre, Justine Cornet, Gabriel Hornung, Laurent Lemestré, Nicolas Kleinkenberg, Tom Jacquemart, Cyril Dejalle et Thomas Schols.



HEC Liège en chantiers

C'est parti ! Depuis le 3 août dernier, le chantier du nouveau bâtiment a démarré, les grues ont pris possession des lieux, les containers de chantier ont été installés sur l'espace occupant le devant du bâtiment du XVIIème siècle. La phase 1 des travaux, à savoir la démolition des murs longeant la chaussée, la stabilité de la voie publique et la préparation, par l'entreprise Duchêne, des sous-sols destinés à supporter le futur bâtiment, se termine en ce mois d'octobre. Les travaux de terrassements et de fondations du bâtiment vont ainsi pouvoir commencer. Jusqu'à présent, le planning est donc globalement bien respecté, le nouveau bâtiment devant voir le jour fin 2021.

Parallèlement, sur le site Sainte Julienne, on s'active également : les travaux de rénovation et de mise en conformité des deux bâtiments principaux sont lancés.



REJOIGNEZ NOTRE CLUB DE DONATEURS! → Dons privés apd. 40 €: déductibles à 60 %

CAMPAGNE LEVEL UP

PARTICIPEZ!

BE 58 3401 5580 55 79 BIC: BBRUBEBB

Communication: Level Up + prénom + nom + n° registre national **HEC LIÈGE FONDS**
Management School - Liège University <https://hec-levelup.be/fr/>

HEC Liège's International Relations Office had to reinvent itself those last few months. After ensuring all our students (In & Out) were safely back home last March, we had to consider whether or not allowing student's mobility during the 2020/2021 first semester. Several HEC students were eager to maintain their Erasmus experience. Our decision was thus to allow exchange mobility, entrusting our students to act responsibly and respect all safety measures implemented in their host University.

We were also really pleased to discover that incoming students expressed their trust towards ULiège and kept on organizing their mobility to Liège even when, in the heart of the summertime, Belgium was a red – no go – zone for many foreign countries. As a result, 90 HEC Liège students have left for a study abroad experience this semester, and we are welcoming approx. 100 international students. Those balanced figures allow us to sustain the School's important daily internationalization without increasing the number



The team of International Relations: David KROEMMER, Muriel BEQUET, Anne GILLET, Brigitte MARECHAL

Online welcome for new international students

of courses participants, hence respecting social distancing. Quarantines, various impediments to finalize visa processes, delayed exam sessions in some of our partner universities were also new challenges we had to face. This year, our welcoming sessions for international students took place entirely online (even repeated a few times to ensure all students' attendance) and recorded. This was actually the best (if not only) way prepare students before the start of the academic year and make sure they all knew what to do & where to go.

As 2020/2021 has barely started yet, some of our students share their experience of these unusual times with you...

My unexpected start at Hanyang University in Korea

Upon arrival in Korea, I had to do a quarantine in the dorms at the university. The university allowed students to enter based on the results of the first covid test. However, a student tested negative on arrival but positive after the quarantine lived on my floor. The university get her results a day after she settled down. I have never been in direct contact with her but as we shared some parts of the housing, the Korean authorities have imposed a second period of quarantine to all the students of the dorm. I am currently in a hotel designated by the university until the end of my quarantine. As the courses are online, I am perfectly able to take them from the hotel. It is true that I did not expect at all to have to do two quarantines, which weighs on my morale. Nevertheless, I still enjoy being in Seoul and I try to be positive and tell myself that it is okay to concentrate on the lessons. Hanyang University takes care of us very well for this second quarantine. It was also the case for the first one. I think the rest of the trip should normally be fine.

Sophie LAM – 1st year Master student in Management currently on an abroad semester experience in Hanyang University.



Our motivated and creative team will try again to make this first term memorable for students who have made the excellent choice to come to Liège

HEC Liège Erasmus Student Network – Welcome events in smaller groups for a strong community spirit

“With a lot of rules to follow, organizing Welcome Week this year was a real challenge. Our events, which were so successful the last past years (welcoming barbecue, international dinner, welcome reception or even the first «social parties») had to be replaced to ensure smaller and safer gatherings. This September, among other things, we organized a treasure hunt in the city, a discovery walk, a city tour with our Horeca sponsors, a visit to the “Peak” brewery, always in small groups, to ensure everyone's safety. The positive point is that those smaller scale activities facilitated the meetings and discussions between members. We hope that this will bring a real community spirit and allow international students to enjoy our famous welcome and support, despite the unfavorable circumstances. After graduating, we still had a double degree option back at our home university and could not miss the opportunity to come here.

We do not mind spending a longer time in education, especially now with the impact of COVID on the job Market. We love the fact that HEC Liège is quite well rounded, they also teach us soft skills like communication and presentation. To be honest, the possibility to attend a stack of math classes like applied econometrics as well as economic statistics seems pretty amazing to us.

We're super excited to be here and pretty eager to learn about the culture, the language and the lifestyle here in Belgium. Most importantly, we're looking forward to changing the world with our two degrees in economics, hopefully.

Joe Guildea, Tanmay Kumar & Caoilte Teague – Double Degree students from University of Limerick

executive education

Le HEC Digital Lab s'associe à l'Executive Education pour proposer des formations managériales relatives à la transformation digitale des organisations. Nous avons rencontré Sylvie-Anne PIETTE, Directrice de l'Executive Education et Nicolas NEYSEN, Digital Transformation Lead.

Votre offre de formations autour du thème de la transformation digitale est-elle une conséquence de la crise sanitaire que nous traversons ?

Sylvie-Anne Piette : Oui et non. Cela fait deux ans maintenant que nous proposons des formations sur mesure aux entreprises dans diverses thématiques de transformations digitales, formations à la fois inspirantes par leur contenus et les exemples nombreux qui y sont donnés, et concrètes par une réflexion accompagnant des équipes internes sur les possibilités de développements digitaux.

La période de confinement que nous venons de traverser a eu pour effet d'augmenter le télétravail de façon drastique et non préparée et a relancé l'intérêt des réflexions sur la digitalisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. 2021 sera, en terme d'Executive Education, une année focalisée sur les transformations digitales.

Comment avez-vous choisi les modules de formation que vous allez proposer ?

Nicolas Neysen : La logique fonctionnelle nous a paru la plus appropriée car elle permet très concrètement de se poser la question de l'impact du numérique vis-à-vis de son propre métier au sein de l'organisation ou de l'entreprise. Par exemple, pour le responsable informatique, nous allons proposer une formation en cybersécurité, un thème que la crise actuelle a fait remonter en haut de l'agenda ; pour le responsable des opérations, nous proposerons une formation axée sur l'Industrie 4.0 ; pour le responsable de la stratégie, ce sera une réflexion sur les nouveaux business models offerts par la plateforme de l'économie ; pour le financier,

Les transformations digitales au cœur de la formation

la formation sera axée notamment sur l'automatisation des processus transactionnels ou encore les outils de l'IA dans le contexte de la gestion de performance financière... Bref, les sujets ne manquent pas !

Qui va venir suivre ces formations ?

Sylvie-Anne Piette : Tant des personnes travaillant dans de grosses entreprises que dans des PME, voire aussi des indépendants et des consultants. Les outils et processus digitaux concernent tout le monde. Tant le fonctionnement interne des organisations que leurs relations avec leurs stakeholders sont impactés par le déploiement des outils digitaux. Dès lors, tout cadre d'entreprise à responsabilité ou personne qui vise ce type de poste y trouvera des savoirs et savoir-faire multiples, très pointus et actuels.

Comment valoriser un tel parcours de formation à titre individuel ?

Sylvie-Anne Piette : Le Certificat en Transformations Digitales est composé au minimum de deux jours de formation base obligatoire et de 4 jours à la carte. Il permet d'acquérir une vision transversale des possibilités et impacts des transformations digitales dans les organisations. Les modules qui le composent peuvent aussi être suivis à la carte pour répondre de façon rapide à un besoin spécifique de son organisation.

Les organisations ont-elles encore le choix de se poser la question de la digitalisation ?

Nicolas Neysen : Je ne le pense pas, non. Celles qui ne se sont pas encore posé la question de leur transformation numérique sont d'ores et déjà en retard, et plus le temps passe, plus ce désavantage concurrentiel va être difficile à rattraper. Cela ne veut pas dire qu'il faut maintenant digitaliser à tour de bras, dans certains cas, cela peut ne pas se justifier. Mais, ce qui est certain, c'est que cela ne s'improvise pas et que mieux vaut y aller en étant préparé le mieux possible. C'est dans cette optique que HEC Liège soutient les entreprises en leur proposant des formations dans le domaine à la fois pointu et transversal qu'est la transformation numérique des organisations.



CONCILIER NWOW ET CYBERSÉCURITÉ

Identifier et anticiper les principaux défis IT associés aux NWOW

Le 20/10/2020
Avec Sébastien Lugan

DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE

Améliorez l'expérience de vos clients et concevez des parcours captivants

Le 25/11/2020
Avec Laurence Dessart et Dominique Mangiatordi

COMMENT RÉUSSIR SA TRANSFORMATION VERS L'INDUSTRIE 4.0 ?

Comprendre et anticiper les transformations des modèles d'affaires, des schémas industriels de différentes filières et leurs impacts sur l'organisation du travail.

Les 16 et 17/06/2021
Avec Dorothee Kohler et Jean-Daniel Weisz

IMPACT DU DIGITAL SUR LA FONCTION FINANCE

Comprendre les évolutions technologiques impactant les différents aspects de la gestion de la fonction financière de mon entreprise

Le 26/02/2021
Avec Philippe Bernardi

INITIER UNE TRANSFORMATION DIGITALE

Appréhender plus sereinement la question de la transformation digitale

Le 26/03/2021
Avec Nicolas Neysen

LE MACHINE LEARNING AU SERVICE DE L'ENTREPRISE

Découvrir les fondamentaux du machine learning

Les 26/04/2021 et 27/04/2021
Avec Ashwin Ittoo

PROTÉGER SON ENTREPRISE DES ATTAQUES CYBER-CRIMINELLES

Anticiper les risques et impacts potentiels sur l'entreprise et sur la personne de l'employé

Le 12/05/2021
Avec Axel Legay et Sébastien Lugan

NOUVEAUX BUSINESS MODELS BASÉS SUR DES PLATEFORMES DIGITALES

Transformer votre offre de produits et services à l'aide d'un modèle de plateforme

Le 09/12/2021
Avec Nicolas Neysen

C'est dans le climat surréaliste de 2020 que démarre cette nouvelle année académique. Tout comme les universités du monde entier, l'université de Liège et HEC ne sont pas épargnées par les conséquences de la crise sanitaire notamment si l'on considère la chute de la mobilité internationale hors Europe des étudiants. Ce constat n'en est pas moins vrai pour le département executive education qui, jusque-là principalement orienté vers l'Asie, s'est vu dans l'obligation d'annuler six déplacements internationaux depuis janvier 2020 (vers Shenzhen, Hong-Kong, Wuxi, Shanghai et Taipei), ainsi que deux graduations cérémonies organisées en Belgique et supposées accueillir pas moins de 400 graduates majoritairement chinois. Bien qu'en partie compensées par des séminaires en ligne grâce aux récents investissements de l'Ecole dans le digital, les perturbations furent notables tant d'un point calendrier que d'un point de vue budgétaire.

C'est donc dans ce contexte incertain que l'executive education a vu naître de nouveaux projets, comme autant d'occasions de rebondir sous des augures plus favorables. Ainsi, c'est vers l'Afrique, en particulier le Maroc et la très dynamique Casablanca qu'HEC Liège s'oriente en ce début d'année avec un projet de **MBA international**.

Contraste entre traditions et modernité, Casablanca se présente comme la capitale économique marocaine et s'impose comme un centre industriel et commercial incontournable d'Afrique du Nord. Autres éléments qui rendent ce projet propice : la recherche de développement de carrière et l'ouverture à l'international dont font preuve les cadres marocains dont les ambitions s'expriment ouvertement. Le lancement du MBA international n'en sera pas pour autant facile si l'on considère de facto, au côté des institutions locales, la présence sur place de nombreux opérateurs anglo-saxons et francophones actifs sur le marché très concurrentiel des MBA. Interviennent ensuite, les difficultés engendrées par la crise sanitaire. En effet, avec l'évènementiel et le tourisme, le secteur de la formation professionnelle reste un des secteurs les plus touchés de la crise sanitaire. En confinement partiel depuis le 19 mars, moins d'un tiers des entreprises marocaines ont à l'heure actuelle repris leur rythme d'activités normales. Le Maroc prépare néanmoins la reprise post Covid pour 2021.

ان شاء الله

Fort d'une expérience de bientôt 10 ans dans l'organisation de son Open Borders MBA qui attire chaque année une quinzaine candidats managers, HEC Liège décline ainsi sa formule de MBA en français pour le public marocain. Au programme, une formation certifiante et diplômante de 18 mois précédée d'un module de prérequis. À l'issue des 8 premiers séminaires thématiques tenus au Maroc, c'est à Liège que les candidats termineront leur parcours avec deux séminaires, des activités de networking et des visites d'entreprises.

Le lancement de ce MBA international représente donc un challenge dans le contexte sanitaire et économique actuel mais avant tout une véritable opportunité pour l'école. En plus de répondre aux ambitions stratégiques de l'institution à l'international, il permettra d'élargir le réseau d'alumni MBA en générant de belles synergies entre Europe, Asie et Afrique. Le défi est donc relevé avec un lancement en 2021.

A noter que ce programme suscite l'intérêt en RDC où les négociations s'ouvrent en octobre pour une présence au Congo, et ce, peut-être dès septembre 2021.

Plus d'informations sur le MBA international : <https://www.hexexecutiveschool.be/mba-international-casablanca>



Charlotte MARON,
Project Manager, HEC Liège



L'avis de
Claudia Jimenez
Gérante de la Société
Altiliz, Représentante
locale Executive
Education au Maroc

« Dans son plan stratégique 2015-2030, le Maroc identifie la formation professionnelle comme levier majeur de la réforme du pays, avec comme objectif de développer des compétences capables de contribuer aux grands chantiers d'innovation de demain. Au travers de son programme, Je suis intimement convaincue que notre MBA représente un élément de qualité en réponse à ce besoin. »



Le « Test&Value » au service des porteurs de projets



Avec son format de rencontre-conférence « Test&Value », LIEGE CREATIVE propose à un chercheur/porteur de projet de tester sa solution directement auprès de ses futurs usagers.

« Je conseille vraiment très vivement aux porteurs de projet, notamment First Spin-Off, de passer par LIEGE CREATIVE et de le faire le plus tôt possible dans le processus afin de gagner du temps et de l'énergie ! ».

Ce retour d'expérience du Prof. Didier Van Caillie, Directeur du Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (CEPE) de HEC Liège, illustre bien l'objectif que s'est fixé le Forum LIEGE CREATIVE avec son format « Test&Value » : offrir une visibilité et permettre aux chercheurs et porteurs de projet de confronter rapidement leur technologie/ idée aux attentes réelles de potentiels utilisateurs, dans le but d'adapter efficacement leur solution sur base d'un retour sur les besoins de ceux-ci. Le Forum de l'Université de Liège, qui organise sa programmation autour de l'Innovation, de la Créativité et de l'Entrepreneuriat, offre ainsi un espace d'échanges pour porter les idées et les réflexions « un pas plus loin » via ce nouveau format qui combine un volet informatif et un atelier participatif.

En 2019, Didier Van Caillie a accompagné Marius Kamto, porteur du projet PhiAbility (anciennement SéCuRiMet) lors d'un atelier Test&Value, qui s'est révélé être un véritable déclencheur.

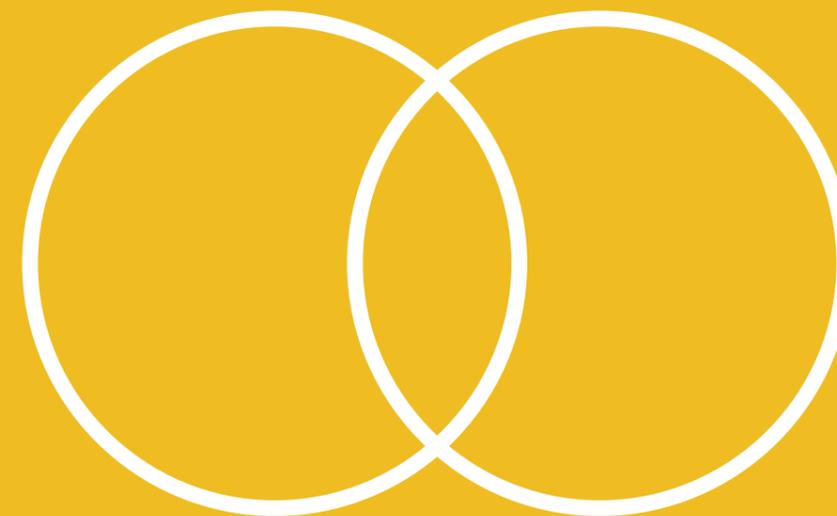
« Un élément essentiel a été la définition de la proposition de valeur du Business Model Canvas, affirme Didier Van Caillie, et la prise de conscience qu'il existait en fait deux types de clients : l'utilisateur et le payeur. Nous avons aussi compris ce que les entreprises attendent vraiment, et pu hiérarchiser les difficultés auxquelles elles sont confrontées ».

Pour cet atelier, LIEGE CREATIVE mobilise son réseau et mise sur des participants sollicités sur base de leur lien avec la thématique.

« Via LIEGE CREATIVE, nous avons noué un contact étroit avec deux participants, ajoute Didier Van Caillie, l'un qui est devenu le coach de Marius au VentureLab, et l'autre qui nous a aidés à créer un prototype ».

Suite au Test&Value, le projet a ainsi été restructuré : d'un outil purement quantitatif (mesures, tableaux, plateforme web...), PhiAbility est devenue une société de conseils spécialisés dans l'amélioration continue de la performance organisationnelle des entreprises en agissant sur le facteur humain pour consolider leur culture organisationnelle et renforcer leur sécurité et leur résilience.

Programmation : www.liegecreative.be
Contact : +32 4 349 85 03 – info@liegecreative.be



“Préservation du capital ou performance sur le long terme ? Pourquoi choisir ?”

Contactez Amélie Schreiber, Conseillère Banque Privée
Tél. : +32 (0) 2 663 4594
www.banquedeluxembourg.be

events & news

**DATA SCIENCE LIÈGE
MEETUP #13**
en collaboration avec
le Smart City Institute
sur le thème "La data
science au service des
villes et territoires
intelligents"
24 septembre 2020



Ashwin Ittoo , Professeur HEC Liège et Nathalie Crutzen, Directrice du Smart City Institute



Nicolas Installé, Futurocité



Samuel Nottebaert, Ville de Namur



Tim Guily, Stad Leuven



**EN SOUTENANT LA
RECHERCHE À HEC
LIÈGE, BPOST
(CATHERINE DELVAUX,
DIRECTOR PRICING
& PERFORMANCE
MAIL & RETAIL),
DEVIENT KNOWLEDGE
PARTNER.**

La Professeure Yasemin Arda, responsable du service Supply Chain Management et Vice-Doyen à l'enseignement, ainsi que les Docteurs Véronique François et Oscar Tellez sont impliqués dans le projet COPS (Combinatorial Optimization for Postal Services), centré sur des problèmes d'aide à la décision liés au secteur postal.

6^{ÈME} ÉDITION DU "HEC LIÈGE GOLF TROPHY"

Le rendez-vous incontournable des Alumni et Entreprises du réseau de HEC
Vendredi 18 septembre 2020 - Royal Golf Club du Sart Tilman



Un tout grand merci aux 122 participants et aux partenaires de l'événement pour cette belle journée ensemble :
CBC Banque Privée, PWC, Benoît Nihant Chocolatier, Point Chaud, Porsche Centre Liège, Val Dieu et Vranken-Pommery Benelux.

**A NEW CAMPUS FOR A BIGGER IMPACT - POSE DE LA 1^{ÈRE} PIERRE
DU NOUVEAU BÂTIMENT HEC LIÈGE - 22 SEPTEMBRE 2020**



Pierre Wolper, Recteur de l'Université de Liège



Wilfried Niessen, Directeur général & Doyen de HEC Liège



Melchior Wathelet Sr, Président de l'Alumni Advisory Board; Anne Girin, Administratrice de l'ULiège ; Diana Nikolic, Députée au Parlement de Wallonie; Willy Demeyer, Bourgmestre de Liège; Frédéric Daerden, Vice-Président et Ministre du Budget, de la Fonction Publique, de l'Égalité des chances et de la tutelle sur Wallonie-Bruxelles Enseignement, Fédération Wallonie-Bruxelles ; Wilfried Niessen, Directeur général & Doyen de HEC Liège ; Valérie Glatigny, Ministre de l'Enseignement supérieur, de l'Enseignement de Promotion sociale, de la Recherche scientifique, des Hôpitaux universitaires, de l'Aide à la jeunesse, des Maisons de Justice, de la Promotion de Bruxelles, de la Jeunesse et du Sport, Fédération Wallonie-Bruxelles ; Pierre Wolper, Recteur de l'Université de Liège ; Willy Borsus, Vice-Président et Ministre de l'Economie, du Commerce extérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Numérique, de l'Aménagement du Territoire et de l'Agriculture, de l'IFAPME et des Centres de compétences, Gouvernement wallon ; Anne-Sophie Nyssen, Vice-Rectrice en charge de l'enseignement et du bien-être, ULiège



Diana Nikolic ; Willy Borsus ; Pierre Wolper, Willy Demeyer; Anne Girin

**UNE RENTRÉE ACADÉMIQUE 2020-2021 PAS COMME LES AUTRES
BIENVENUE À TOUS NOS NOUVEAUX ÉTUDIANTS DE 1ER BAC.
11 SEPTEMBRE 2020 – PALAIS DES CONGRÈS**



L'équipe 2020-2021 de l'Association des Etudiants



**TABLE RONDE INDUSTRIE 4.0 ORGANISÉE PAR LE HEC DIGITAL LAB
CHEZ CRM GROUP - 18 SEPTEMBRE 2020**



Catherine Archambeau, CRM Group ; Maxime Boucquiaux, PwC ; Arnaud Chavagne, ngage ; Alexandre Coppens, AGC Glass France ; Fanny Deliège, Agence du Numérique ; Yannick Gilis, John Cockerill ; François Grisy, PwC ; Jean Jouet, John Cockerill ; Thierry Levieux, Engie Solutions ; Jessica Miclotte, Agence du Numérique ; Nicolas Neysen, HEC Liège ; Marc Senterre, Prayon



En tant que société responsable et proactive, Carmeuse s'engage pour préserver les ressources naturelles, l'environnement et la biodiversité.

Grâce à ces panneaux photovoltaïques installés à Moha (13 000 panneaux) et Aisemont (9 500 panneaux), Carmeuse couvre plus de 20% de ses besoins en énergie.

IMPACTING EVERYDAY LIFE

The COVID-19 pandemic is testing the resilience levels of organizations around the world. It is putting increasing pressure on their existing systems, plans and operations.

To support you to navigate through these challenging times, EY teams have developed the Enterprise Resilience Tool, which is based on the EY Enterprise Resilience Framework. EY teams have identified nine areas, across three horizons, to evaluate business continuity now, assist to build resilience for what's next, and help reframe your future for what comes beyond the pandemic.

The tool is a simple and straightforward self-assessment, and supports you, at a glance, to identify where you need further efforts or assistance.

Please visit ey.com/entrepriseresilience
secretariat.liege@be.ey.com
Tél: 04 273 76 00

How does your business build resilience for what's next?

The EY Enterprise Resilience Framework can help you create and adapt to new operating models, across your entire enterprise.

The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Donors & Partners



Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



La Porsche Taycan.

100% électrique. 100% Porsche. 100% déductible.

À partir de 999 €/mois HTVA en Renting Financier .
Venez la découvrir au Porsche Centre Liège.

Porsche Centre Liège
Rue Laguesse 17
4460 Grâce-Hollogne
+32 (0)4/ 36 60 911
www.porschecentreliège.be



21,1 - 26,7 kWh/ 100km | 0 g/Km CO₂ (WLTP).

Annonceur : D'leteren SA, Porsche Import, Rue du Mail 50, 1050 Ixelles, BCE 0403448140. Contactez votre concessionnaire pour toute information relative à la fiscalité de votre véhicule.* Porsche Taycan 4S electr. engines 435cv. Prix catalogue conseillé TVAC : 110.533,50 €. Loyer TVAC : 1.208,79 €. Offre en Renting Financier Porsche Financial Services calculée sur base de 60 mois et 100.000 kilomètres, avec un premier loyer majoré de 17.000 € HTVA et avec une option d'achat de 25%. Offre réservée aux professionnels. Prix au 27/06/2020 et valables jusqu'au 31/08/2020. Sous réserve d'acceptation du dossier par D'leteren Lease s.a. (filiale et agent de crédit affilié de Volkswagen D'leteren Finance s.a.) dont Porsche Financial Services est une dénomination commerciale. Siège social : Leuvensesteenweg 679, 3071 Kortenberg – RPM : Leuven 0402623937. D'leteren Lease s.a. est un agent d'assurance de P&V Assurances scrl (code 0058). IBAN: BE10 0016 0246 9504. Sous réserve d'erreurs et de changement de prix.



PORSCHE