

Spirit

of *management*



PB-PP 9/555
BELGIË(N) - BELGIQUE

Dossier spécial « Enseignement à distance »

Financement des entreprises, télétravail, transition économique, mobilisation solidaire : analyse de nos experts

Nos Alumni face au COVID-19

Testimonies from students in Confinement

The virtual Research Day

Quand le confinement devient opportunité

Campus HEC Liège : lancement des travaux



HEC LIÈGE
Management School - Liège Université

Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



Chères lectrices, Chers lecteurs,
Chères amies, Chers amis,

J'espère que ce nouveau numéro du SPIRIT of Management vous trouve en forme et en bonne santé. La période que nous traversons est inédite. Les mots qui reviennent très souvent quand on se réfère aux réactions collectives que nous avons adoptées sont : solidarité, respect, confiance, agilité, transformation de la société, inventivité et innovation,... En effet, des changements radicaux sont intervenus dans notre mode de vie, de travail et pour les enseignants et les étudiants, dans le mode d'apprentissage.

Il serait prétentieux d'affirmer que HEC Liège avait anticipé cette situation. Il faut cependant noter que dans le plan stratégique de l'Ecole, nous avons défini un axe transversal (touchant tous les piliers de HEC Liège : enseignement, recherche et service à la communauté) intitulé « Transformation sociétale ». Cette transformation, nous la déclinons aux niveaux digital, entrepreneurial et éthique, qui vont de pair avec un sens de la responsabilité sociétale et la vision d'une société plus durable. Dans ce contexte, l'Ecole a pris, depuis plus d'un an, des initiatives qui nous ont permis de réagir très vite, avec une grande agilité et une solidarité entre collègues, étudiants et partenaires.

Dans ce numéro du SPIRIT, vous allez découvrir comment nos professeurs, le personnel scientifique et administratif, les équipes techniques et aussi nos étudiants ont réussi à basculer nos enseignements et examens du présentiel à un mode entièrement à distance. **Nul doute qu'il a fallu faire preuve d'inventivité et d'esprit innovant !** Vous lirez également des témoignages de nos experts et chercheurs concernant les multiples adaptations que nous tous avons réalisées pendant cette période ainsi que les challenges qui nous attendent.

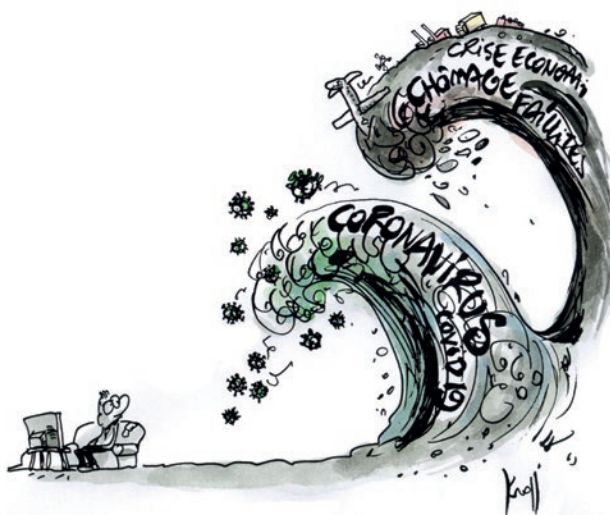
Enfin, nos Alumni partageront également leur vécu et leurs expériences par rapport à la situation actuelle. Nombre d'entre eux se sont engagés dans des actions de solidarité que nous avons relayées au fil des jours. Ce SPIRIT est la preuve de l'agilité de la communauté HEC Liège. Je voudrais, pour terminer, exprimer au nom du Comité de Direction, toute ma reconnaissance et féliciter l'ensemble du personnel pour les accomplissements de cette année académique exceptionnelle. Un grand merci aussi aux étudiants qui ont, dans la grande majorité, réussi à s'adapter à cette nouvelle situation.

Je suis très confiant qu'ensemble, avec nos étudiants, nous allons faire grandir l'Ecole et la Communauté HEC Liège à l'issue de cette période incertaine et de changements. « HEC Liège est une grande famille » ! Cette affirmation est plus que jamais vraie. Je suis très fier d'en faire partie.

En attendant de nous revoir bientôt, portez-vous bien et prenez soin de vous !



Wilfried Niessen - Directeur général et Doyen



s o m m a i r e

JUIN 2020 - n° 39

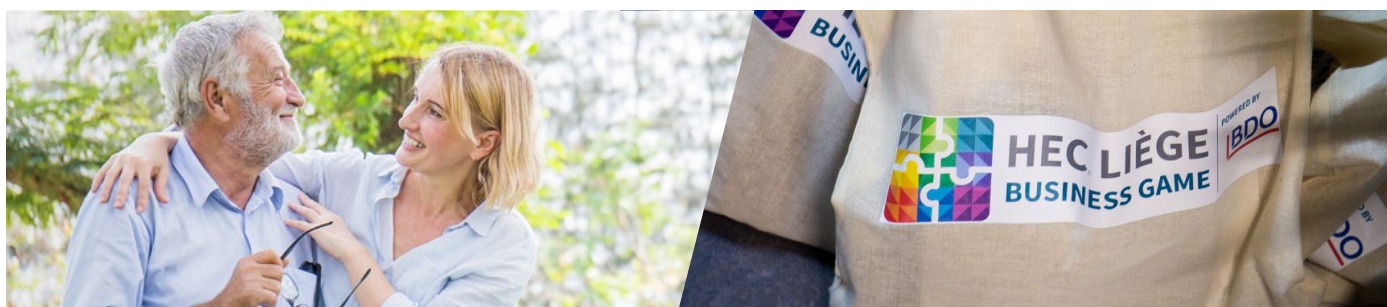


p.6 | DIGITAL

Dossier spécial « Enseignement à distance »

p.16 | FOCUS

Nos experts face à la crise du coronavirus

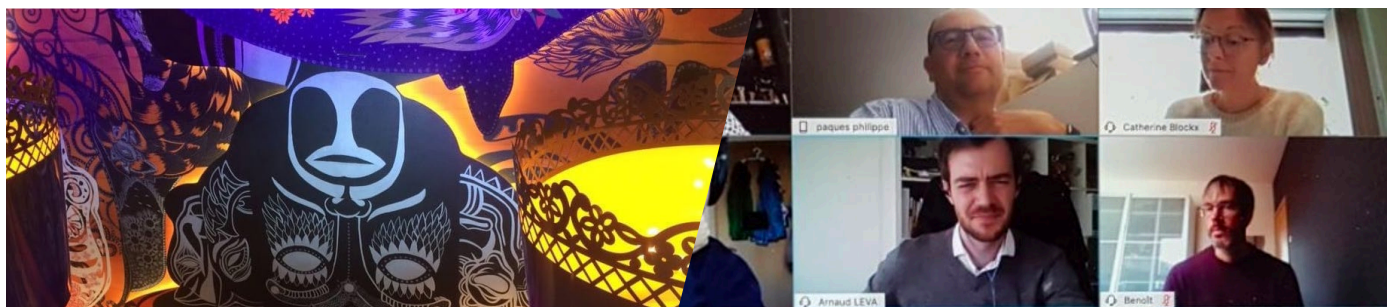


p.34 | RECHERCHE

SHARE mène l'enquête auprès des personnes âgées face à la pandémie
The Research Day went virtual

p.38 | EDUCATION

1ère édition du Business Game
Une édition digitale pour les Advisory Awards
Attractivité touristique en période de grands travaux
Faites votre COVID-OUT avec un étudiant du MSMA



p.46 | INTERNATIONAL

Testimonies from students in Confinement

p.48 | EXECUTIVE EDUCATION

Quand le confinement devient opportunité
Excutive Education : A taste of it



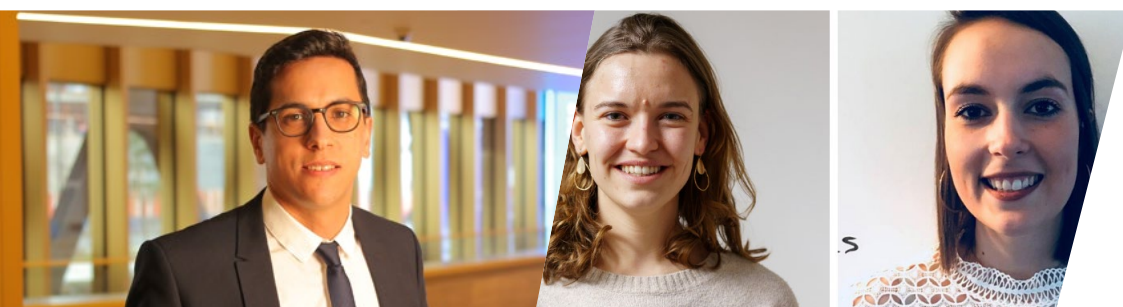


p.27 | FONDS

Le campus HEC Liège : lancement des travaux

p.28 | ALUMNI

Nos Alumni face au COVID-19



p.42 | PARTENAIRES

Le métier d'auditeur à l'ère du Digital

p.44 | INSIDE



p.52 | PARTENAIRES

Nos Guest Speakers

p.53 | EVENTS & NEWS



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 Commu-
nication
T : +32 4 232 72 30
nathalie.hosay@uliege.be

**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**
Guadalupe Amésquita, Yasemin

Arda, Anne-Christine Cadiat,
Jean-Marie Choffray, Gérard
Colson, Margot Dalimier, Sandra
Delforge, Xavier Flawinne,
Anne Gillet, Grégory Jemine,
Marie Lambert, Nathalie Hosay,
Georges Hübner, Sybille Mer-
tens, Nicolas Neysen, Wilfried
Niessen, Sergio Perelman,
François Pichault, Sylvie-Anne
Piette, Giseline Rondeaux, Marie
Stevens, Aurore Tilkin, Roxanne
Thonnard, Willem Standaert,
Sandrine Wouters, Virginie
Xhaufclair

REALISATION GRAPHIQUE :
www.annetruyers-design.be

IMPRESSION :
Imprimerie Snel

PHOTO DE COUVERTURE :
Nathalie HOSAY

PHOTOS INTÉRIEURES :
Nathalie Hosay
Nicolas Orban

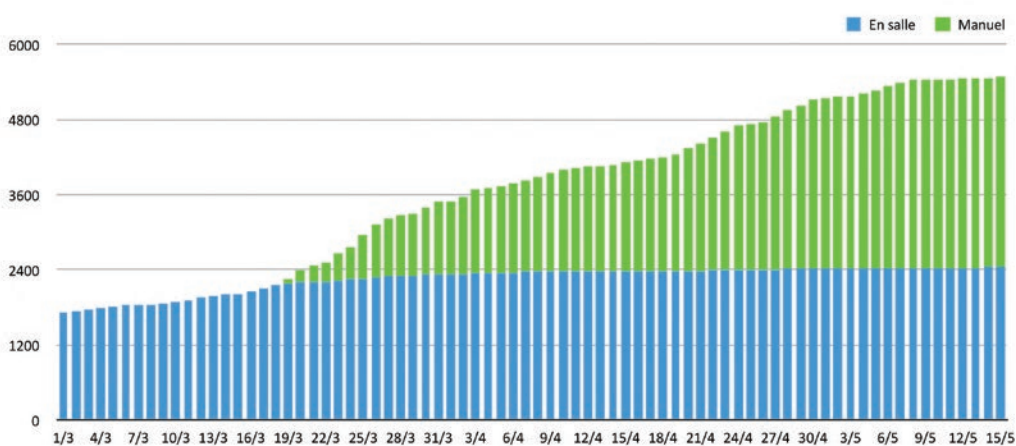
DESSIN : Pierre Kroll

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.



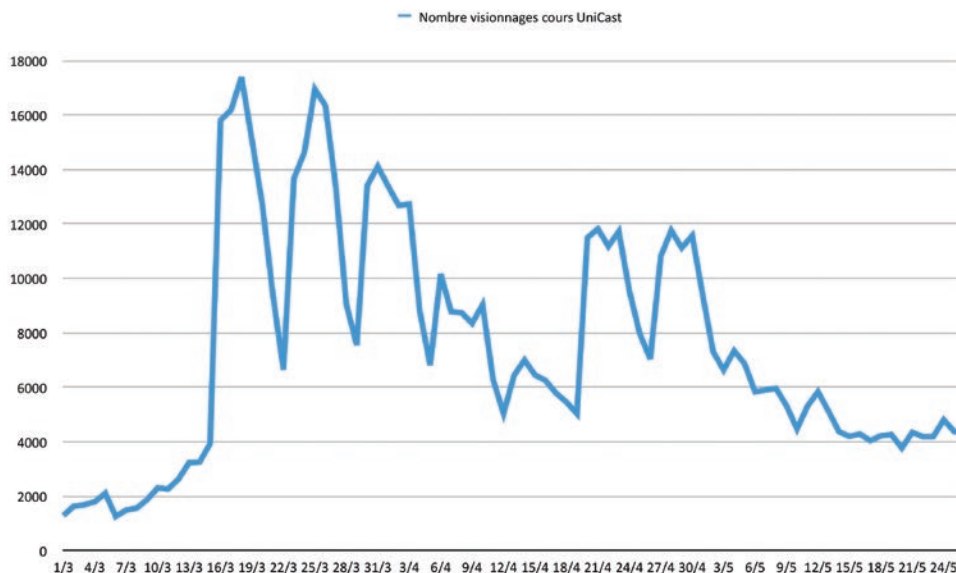
CES DERNIÈRES SEMAINES ONT ÉTÉ PARTICULIÈREMENT ÉPROUVANTES POUR L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ HEC LIÈGE. LES PROFESSEURS ONT DÛ RAPIDEMENT ADAPTER LEURS MÉTHODES D'ENSEIGNEMENT AFIN DE PERMETTRE LA CONTINUITÉ DES APPRENTISSAGES, LES ÉTUDIANTS SE SONT RETROUVÉS ISOLÉS ET PRIVÉS DU CONTACT AVEC LEURS CONDISCIPLES ET AVEC LEURS PROFESSEURS, TANDIS QUE LES MEMBRES DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET DU SUPPORT TECHNICO-PÉDAGOGIQUE ONT TRAVAILLÉ SANS RELÂCHE POUR FAIRE EN SORTE QUE TOUTE CETTE NOUVELLE MÉCANIQUE TOURNE SANS FAILLIR. Bien que conscients du fait que les choses ne soient pas simples et certainement pas optimales, nous estimons que la solidarité et l'investissement de chacune et de chacun d'entre nous, permet à l'Ecole d'être fière de la manière dont elle traverse la crise actuelle. Cet investissement de soi se traduit aussi dans les chiffres. Les statistiques d'utilisation des outils numériques montrent à quel point ces derniers ont joué un rôle crucial afin d'assurer la continuité, non seulement des enseignements, mais aussi des échanges entre collègues.



Podcasts disponibles sur Unicast

Source : SEGI-ULiège

Le premier graphique détaille le nombre de podcasts de cours (pré)enregistrés mis à la disposition des étudiants au sein de notre Université. La première observation est que ce nombre a presque triplé depuis le début de la crise du COVID-19, pour dépasser la barre des 5 000 podcasts. La seconde observation est que depuis le début du confinement (le 18 mars), la quasi-totalité de ces enregistrements ont été réalisés de façon isolée, depuis un ordinateur portable (données en vert), en recourant aux outils tels que Screencast ou Camtasia notamment. Ceci témoigne du fait que la consigne « Restez chez vous » a été largement respectée à l'Université. Notons encore que près de 15% des nouveaux podcasts concernent des enseignements de HEC Liège.



Visionnages de cours Unicast

Source : SEGI-ULiège

Le second graphique est plus impressionnant encore. En effet, il montre à présent le côté « demande » si l'on peut dire. Il indique l'évolution du nombre de visionnages de podcasts de cours par les étudiants de l'Université. Depuis le début du confinement, on compte un total cumulé de plus de 570 000 visionnages et la moyenne journalière est environ dix fois supérieure à ce que l'on pouvait observer précédemment.

Nous pourrions aussi évoquer le nombre saisissant de visioconférences ou encore de connexions à la plateforme Lol@, mais ce qui est important de retenir ici, c'est la manière dont **nous avons toutes et tous fait preuve d'une incroyable flexibilité pour apprendre à manier en un temps record des outils auxquels nous n'étions pas nécessairement familiarisés auparavant.**

Même si la technologie ne remplacera jamais le plaisir qu'il y a à donner cours en présentiel, reconnaissons que les investissements réalisés ces dernières années dans le numérique (salle de cours virtuelle, studio d'enregistrement, Unicast, etc.) ont démontré qu'ils étaient amplement justifiés.



Yasemin ARDA, Vice-doyenne à l'enseignement
& Nicolas NEYSEN, Digital Transformation Lead



Digital Experience : Sébastien Grégoire, Maud Bay, Salvatore Fanara

LE 13 MARS ÉTAIENT ANNONCÉS LA FERMETURE COMPLÈTE DES LOCAUX UNIVERSITAIRES AUX ÉTUDIANTS ET LE BASCULEMENT VERS UN ENSEIGNEMENT VIRTUEL. A HEC LIÈGE, UN PETIT GROUPE D'IRRÉDUCTIBLES ATTRAPAIT ALORS SOUS LE BRAS CLAVIERS, CASQUES ET ÉCRANS ET SE LANÇAIT DANS LA MISE EN PLACE ET LE PERFECTIONNEMENT DE SOLUTIONS DESTINÉES À ASSURER UNE TRANSITION FLUIDE ET EFFICACE POUR L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ HEC LIÈGE. CE PETIT GROUPE ÉTAIT COMPOSÉ DES MEMBRES DE L'UNITÉ DIGITAL EXPERIENCE (DE) – AYANT NOTAMMENT POUR MISSION D'ASSISTER LA COMMUNAUTÉ HEC LIÈGE EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES POUR L'ENSEIGNEMENT – ET DE L'UNITÉ DÉCENTRALISÉE D'INFORMATIQUE (UDI).

Afin de préparer efficacement le terrain digital qui allait accueillir les nouveaux supports didactiques, les deux équipes se sont immédiatement mises à travailler en synergie. Suite à la sélection d'un outil de discussion instantanée, Slack, qui permet la mise en place de différents canaux, les échanges ont pu rapidement être facilités et accélérés. Les équipes ont alors fait le point sur les moyens déjà en place et les améliorations à apporter (achat de licences supplémentaires, adaptation des serveurs, identification de nouveaux outils,...). *« Etant donné que l'utilisation de la plateforme Lol@ est devenue très intensive d'un coup, il a rapidement été nécessaire de gonfler tous les serveurs sur lesquels elle est hébergée. Les disques durs se sont remplis très rapidement et tout cela a demandé un travail quotidien d'adaptation et de surveillance »*, témoigne **Laurent Lambotte** (UDI).

Ses collègues **David Sosset** et **Raphaël Martin** répondaient aux demandes plus personnalisées. *« Les 10 premiers jours, nous nous sommes surtout consacrés à permettre à tous les membres du personnel de faire du télétravail, car, même s'ils sont équipés, ils ont parfois besoin d'être guidés, chacun en fonction de ses choix d'outils »*, raconte David. *« Nous avons réalisé par la même occasion que notre travail, lui aussi, était réalisable à distance. Nous avons notamment effectué l'installation et la configuration complète d'un tout nouvel ordinateur livré directement chez l'utilisateur. »*

La réalisation de prises de vue et de montage entre les murs de HEC Liège ayant été rendue impossible, les professeurs se sont rapidement vu contraints de réaliser eux-mêmes leurs supports pédagogiques, avec l'aide des formations et tutoriels proposés par l'équipe DE et postés sur la plateforme Lol@ dans un cours spécial « Stay@Home ». *« En tout, 15 outils ont été sélectionnés et mis à disposition des 250 enseignants et assistants, et nous étions bien entendu disponibles au maximum pour répondre à leurs questions, mettre leurs supports en ligne et les accompagner. Nous avons répondu à environ 2 000 e-mails en deux semaines »* déclare **Sébastien Grégoire** (DE). *« Nous avons nous-mêmes dû nous former à ces outils, ou pour le moins approfondir la connaissance que nous en avions afin d'assurer cet accompagnement »*, ajoute **Salvatore Fanara** (DE). De ce point de vue, il admet également que la très efficace collaboration entre les deux équipes a eu un grand rôle à jouer, l'UDI faisant office de « deuxième ligne » pour répondre aux questions. *« Nous avons dû nous intéresser à Lol@ et à eCampus de beaucoup plus près que précédemment afin de pouvoir apporter un support à l'équipe DE. Apprendre ces outils en profondeur pour pouvoir répondre aux questions les plus pointues a représenté une grande partie du travail »*, explique **Raphaël Martin** (UDI).

Une fois la stratégie de l'ULiège mise en place pour la fin de l'année académique, une collaboration active avec le SEGI (Service Général d'Informatique) a également permis à nos équipes de préparer les plateformes pour les examens. Une plateforme spéciale « Lol@ Examens » a été créée, et chacun a dû se familiariser avec la plateforme universitaire « eCampus ». Une fois elles-mêmes formées, nos deux équipes ont alors pu organiser un nouveau cycle de formations à destination des enseignants, cette fois spécialement axées sur les examens.

Un cours « Préparez vos examens » a également été créé pour les étudiants sur les différentes plateformes, afin qu'ils puissent tester les outils (quiz, dépôt de fichiers, etc.) et se familiariser avec ceux-ci avant le début de la session.

Si ce passage abrupt aux cours à distance a causé énormément de stress, les professeurs se sont tout de même adaptés avec succès à ces nouvelles méthodes. « *Ils ont tous passé le cap et se sont bien débrouillés* », affirme Salvatore, « *j'ai vraiment été surpris, dans le bon sens !* ». « *Il y a eu une sorte de démythification du digital* », ajoute Sébastien. « *Beaucoup étaient au départ très stressés et ont été rassurés de se sentir accompagnés.* » En effet, HEC Liège est la seule faculté de l'Université de Liège à disposer d'un service d'accompagnement à l'utilisation des technologies numériques.

L'équipe DE espère que cette période aura suscité l'intérêt de nombreux enseignants pour ces technologies et les encouragera à développer de nouveaux projets dans le futur. « *Notre souhait* » note Maud Bay (DE et UDI), « *serait d'être moins présents par la suite pour former les enseignants aux 'bases' et pouvoir lancer avec eux des projets avec une réelle plus-value pédagogique (classes inversées, études de cas, ...). Certains professeurs, comme François Pichault, sont précurseurs en la matière, mais nous espérons que cette initiation forcée aura pu en inspirer d'autres et qu'ils viendront nous consulter par la suite pour développer ensemble d'autres projets innovants.* »

PREMIER BUSINESS GAME VIRTUEL À HEC LIÈGE



L'ANNONCE DU CONFINEMENT A CHAMBOULÉ L'ENSEMBLE DE L'ANNÉE ACADÉMIQUE, NON SEULEMENT D'UN POINT DE VUE PÉDAGOGIQUE, MAIS ÉGALEMENT DU POINT DE VUE DU DÉROULEMENT DES ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS PAR L'ÉCOLE. PREMIER ÉVÉNEMENT DE TAILLE MENACÉ À L'AUBE DU CONFINEMENT : LE TRADITIONNEL BUSINESS GAME DE HEC LIÈGE. RASSEMBLANT CETTE ANNÉE 225 ÉTUDIANTS DE 3ÈME ANNÉE DE BACHELIER, LE BUSINESS GAME, À L'OCCASION DUQUEL LES ÉTUDIANTS SE METTENT PENDANT 3 JOURS DANS LA PEAU DE GÉRANTS D'ENTREPRISES, SE DÉROULE HABITUELLEMENT SOUS FORME DE RÉSIDENCE À BANNEUX. L'ANNULER ? PAS QUESTION ! TEMPS DISPONIBLE POUR SE RÉORGANISER : UN WEEK-END. L'ENSEMBLE DES ORGANISATEURS, EN COLLABORATION AVEC LES ÉQUIPES TECHNIQUES (L'UNITÉ DIGITAL EXPERIENCE ET L'UNITÉ DÉCENTRALISÉE D'INFORMATIQUE), SE SONT DONC RETROUSSÉ LES MANCHES POUR RENDRE POSSIBLE CETTE ÉDITION « ONLINE ».

Au total, 8 animateurs présents dans les bâtiments de HEC Liège ont chacun pris en charge un marché de 5 entreprises et répondu aux questions des étudiants, eux-mêmes regroupés par équipes de 5. Afin d'assurer une communication efficace, 40 salles de réunion virtuelles ont été créées via la solution de visioconférence Lifesize. Après le coup de sifflet de départ lancé sur Youtube Live, les étudiants ont pu avancer avec l'aide de leurs animateurs attirés, se retrouvant par la même occasion plongés dans des conditions de travail qu'ils pourraient bien rencontrer plus tard dans leur vie professionnelle. La réussite de cette édition virtuelle est une excellente nouvelle pour l'équipe de l'Executive Education, qui devait, dès le début de l'année, entamer une nouvelle série de Business Games... en Chine ! Avec quatre vols aller/retour annulés depuis le mois de janvier suite au début et au développement de la pandémie de coronavirus, l'équipe peut à présent changer d'optique et a déjà planifié un Business Game virtuel avec Hong Kong fin mai. Une édition qui aura lieu un long week-end... de 4h à 15h30, décalage horaire oblige. Une nouvelle occasion de mettre à profit la salle virtuelle installée à HEC Liège il y a quelques mois et dont le système weConnect de Barco rend les sessions à distance extrêmement interactives – un investissement réalisé, grâce au soutien de nos entreprises partenaires, à un moment on ne peut plus opportun !

DONNER COURS À DISTANCE : L'IMMENSE CHALLENGE DES ENSEIGNANTS

QU'ILS SOIENT DÉBUTANTS COMPLETS OU EXPERTS EN LA MATIÈRE, TOUS LES ENSEIGNANTS ET ENSEIGNANTES ONT DONC ÉTÉ CONTRAINTS DÈS LE MOIS DE MARS À SE FORMER AUX OUTILS NUMÉRIQUES. UN DÉFI NÉCESSITANT UNE BONNE DOSE DE CRÉATIVITÉ ET D'APPRENTISSAGE.

Si certains enseignants de HEC Liège avaient déjà un attrait particulier pour les outils numériques dans l'exercice de leurs fonctions, d'autres n'avaient pas beaucoup, voire pas du tout, développé cet aspect avant le confinement. Chacun a donc dû fournir un travail d'adaptation, d'une envergure différente selon son degré de familiarité avec ces outils.

« Cela fait longtemps que je m'intéresse aux possibilités du numérique dans l'enseignement, mais sans avoir encore eu l'occasion d'approfondir la question. Je savais bien sûr que HEC développe des outils et des projets depuis des années », nous explique **Isabelle Richelle**, professeure de droit. Se définissant comme « **totalelement néophyte** » dans l'utilisation des outils numériques, Isabelle a donc commencé à remodeler son cours au début de cette année, notamment via la création de capsules et d'exercices en ligne. « Tout cela représente beaucoup de travail, de conception, de réalisation et de suivi. Heureusement que je suis aidée dans cette démarche », ajoute-t-elle. « Je peux concevoir le projet sur le plan 'scientifique', mais j'ai besoin d'aide pour la réalisation. C'est un vrai travail d'équipe. » Suite au confinement, Isabelle a ensuite dû restructurer son cours et a choisi de délivrer des enregistrements via Screencast, qu'elle a couplés avec ses quiz en ligne. Elle compte ensuite reprendre son projet de base et le peaufiner pour l'année prochaine.

La collaboration entre enseignants a également eu un rôle important à jouer pour relever le défi des cours à distance. Certains, comme **Valérie Henry**, professeure de mathématiques, n'ont pas hésité à partager leur

expérience avec leurs collègues. Valérie utilisait déjà très activement les outils numériques avant le confinement, et notamment la plateforme Lol@. « J'ai toujours été ouverte aux outils numériques, donc je dois dire que passer aux cours à distance ne m'a pas vraiment fait peur. J'ai plutôt trouvé que c'était un défi intellectuel. Je ne dis pas que c'est facile et que tout est rose, mais je trouve que cela nous a aidés à découvrir des choses. » Valérie a naturellement continué à enregistrer ses cours et à mettre les podcasts à disposition de ses étudiants, en tentant de reproduire au mieux des conditions de cours « normales ». Elle a notamment combiné ses podcasts avec des tests progressifs qu'elle avait déjà l'habitude de réaliser sur la plateforme Lol@ et, pour compléter, a utilisé Lifesize pour des séances de réponses en direct.

Elle regrette cependant le faible nombre de questions posées lors de ces séances live : « Il est difficile de savoir si le matériel mis à disposition suffit aux étudiants ou si la majorité ne s'en sort pas. » Elle note également la fatigue cognitive qu'engendre le fait de diriger des réunions en visioconférence. « Je suis convaincue que cette fatigue vient surtout du fait que l'on n'a pas accès complètement au langage corporel. On doit beaucoup plus réfléchir pour interpréter correctement le son, la voix,... tandis qu'en présentiel, on lit sur les lèvres et on interprète le langage corporel. C'est pourquoi je serai tout de même contente de revenir à des réunions en présentiel. »

Du côté de l'enseignement des langues également, de nouvelles solutions sont venues compléter certains cours déjà en partie immergés dans le numérique. **Laurent Gianotti**, professeur d'allemand, a notamment appris à se familiariser avec les outils Lifesize et Collaborate afin de pouvoir assurer ses cours à distance et garder un contact régulier avec les étudiants. « D'un point de vue technique, cela a parfois été bien compliqué. Des connexions qui 'sautent', des micros ou webcams qui ne fonctionnent pas, le son qui disparaît pour l'un ou pour l'autre... Il aura fallu plusieurs tentatives parfois avant qu'une certaine routine ne s'installe et nous permette de travailler plus facilement. Bien que ces outils ne soient pas idéaux pour les grands groupes et ne puissent pas tout à fait remplacer les échanges auxquels nous sommes habitués en classe, ils m'ont littéralement sauvé en me permettant de continuer à enseigner ces dernières semaines. » Laurent a également utilisé ScreenCast-O-Matic pour créer ses diaporamas



de cours et a demandé à ses étudiants d'y réaliser des présentations orales, le tout avec beaucoup de succès. Laurent n'en est cependant pas à son premier coup d'essai en matière de numérique. *« Nous nous servons d'une multitude de ressources multimédias qui sont disponibles sur la toile, tels que des articles de presse ou encore des fichiers audios et vidéos. Ma collègue, Marie Mawhin, et moi-même avons, pour les cours d'allemand élémentaire, créé un petit scénario en allemand, destiné à être transformé en parcours de réalité virtuelle par une de nos étudiantes de Master. Le joueur devrait être confronté à des questions sous forme de QCM en allemand, auxquelles il devra répondre pour pouvoir progresser dans le jeu. Nous avons hâte de découvrir le résultat et espérons pouvoir nous en servir avec nos étudiants prochainement. »*

Laurent était donc déjà très ouverts aux outils numériques, mais il estime tout de même que la mise en place des cours à distance lui a permis d'élargir son horizon et d'oser davantage se servir de nouveaux outils. *« Deux facteurs décisifs dans tout cela ont très certainement été l'adaptation rapide et exemplaire des étudiants à ces nouvelles méthodes d'une part, ainsi que l'aide infiniment précieuse et efficace de notre équipe informatique d'autre part, ce que je tiens vraiment à souligner. »*

En guise de conclusion, **Michel Hermans**, professeur de sciences politiques, partage avec nous sa vision de la transition réalisée ces derniers mois, rappelant que, dans un tel climat, les institutions comme les individus ne sont pas tous logés à la même enseigne. *« Le confinement dû au COVID-19, dès la mi-mars, nous a obligés dans la précipitation à mettre sur pied, en grandeur nature, l'utilisation des outils numériques qui nous ont permis de continuer une vie plus ou moins normale pour les cours, les rendez-vous avec les étudiants, et les réunions institutionnelles. C'est un grand avantage technologique que nous n'aurions pas à eu, si un problème similaire s'était produit il y a à peine moins de 30 ans. Mais tout n'était pas au point. Si les outils modernes, adaptés à certains cours existaient déjà dans certaines facultés, comme à HEC, ce n'était pas le cas partout. L'avantage important est d'avoir pu terminer les cours. Le gros désavantage, ce fut, pour certains étudiants, des coupures ou des zones blanches dans les endroits où ils se trouvaient, l'absence de connexion ou de matériel adéquats pour pouvoir suivre les cours correctement. »*

Sa vision pour l'avenir :
« Il faudra perfectionner l'outil numérique, en fonction de l'expérience que nous avons vécue et investir dans les échanges digitaux, comme complément des cours en présentiel, qui doivent rester la norme de base, essentiellement pour les grands groupes ou les travaux divers. »

APPRENDRE AVEC LE NUMÉRIQUE, quels enjeux pour nos étudiants ?

SI LES ÉQUIPES DE HEC LIÈGE, MAIS ÉGALEMENT LES PROFESSEURS, ONT DÛ SE RÉINVENTER ET CRÉER DE NOUVEAUX SUPPORTS DURANT CETTE CRISE SANITAIRE, QU'EN EST-IL DE LEURS DESTINATAIRES ? COMMENT CETTE TRANSITION VERS UN « APPRENDRE À DISTANCE » S'EST-ELLE DÉROULÉE POUR NOS ÉTUDIANTS ?

Ce que les étudiants de HEC Liège dont nous avons recueilli les témoignages mentionnent en premier lieu est que la transition vers les cours à distance s'est faite plutôt naturellement, notamment grâce à l'existence des différentes plateformes et du système de podcasts déjà en place. « *Je trouve que la transition vers les cours en ligne durant la période de confinement s'est faite rapidement de manière à assurer la continuité des cours* », affirme **Maxime Willemet**, étudiant de troisième année de bachelier en Ingénieur de Gestion. Maxime admet cependant que le niveau d'interactivité et de dynamisme des supports n'était pas le même dans tous les cours. « *Je suis bien conscient que, dans l'urgence, les professeurs n'ont pas eu le temps de préparer leurs cours de manière à ce qu'ils soient agréables à suivre à distance* », ajoute-t-il. « *Les méthodes ont été assez similaires d'un professeur à l'autre* », nous explique **Amir Fetahu**, étudiant de troisième année également. « *Il s'agissait, dans la plupart des cas, de podcasts où le professeur commentait un diaporama. Si nous avions des questions, nous pouvions ensuite les lui poser, notamment lors de séances de questions/réponses.* » Cette combinaison semble en effet être efficace, comme le confirme **Jana Brettschneider**, étudiante internationale. « *The advantage of the podcast is that you can always go back to a specific course during a learning process. This was especially helpful with regard to exercises that you now had to learn on your own. The danger in some subjects was only that you could lose the overview with the multitude of emails and changes. Fortunately, this was solved by the exchange with fellow students and professors.* » Une preuve supplémentaire de l'importance de la solidarité dans des situations de bouleversement intense.

Les technologies et outils employés ne semblent pas avoir dérouté nos étudiants. « *In general, I am doing well with the online courses since many documents on Lol@ already require us to be instantly online. The quality of the video and audio files provided by the professors are mostly fine and I personally did not face any troubles concerning the technology* », explique **Enqi Zhang**, étudiante internationale. Elle note cependant avoir rencontré davantage de difficultés lors de l'utilisation d'outils live, notamment dans le cas de présentations avec des applications de vidéoconférence. Chacun aura en effet été confronté à un moment où à un autre aux aléas du direct !

Dans l'ensemble, donc, HEC Liège semble avoir relevé le défi des cours à distance. « *All in all, I was glad about the quick adjustment of the courses. Although there were technical delays from time to time, these were usually solved quickly by the accessibility of the people in charge at the university. Personally, I am convinced that these adjustments will be able to change teaching positively in the future* », ajoute Jana, optimiste.

Si cette période s'est déroulée (presque) sans encombre et que certains étudiants sont ouverts à l'idée de suivre certains cours à distance même en dehors de ces circonstances particulières, ils ne souhaiteraient cependant pas que cela devienne la méthode exclusive. « *Mon processus d'apprentissage a été complètement chamboulé. J'ai l'habitude d'aller en cours, de voir la matière et ensuite de la relire le soir même et de continuer à m'en imprégner dans les jours qui suivent afin de maîtriser les cours. Cependant, vu que tout se fait à distance, on a tendance à se dire ' que l'on a le temps et que l'on fera ça plus tard '. L'un des défis à relever est donc la capacité à se motiver soi-même alors que notre mode de vie a totalement changé* » explique Amir. Maxime aussi est nostalgique des cours en présentiel. « *J'aime bien le contact avec les professeurs et les étudiants, qui n'est pas possible avec l'apprentissage à distance, ainsi que me rendre à l'université pour apprendre. Je ne voudrais pas d'une transition vers un 100% domicile.* » Un constat qui fait en effet écho à celui de nombreux étudiants et professeurs.

Après nous avoir fait part de ses impressions sur ce « presque » quadrimestre à distance, Maxime lance également un appel à l'Ecole. « *Je suis de temps en temps, pour mon plaisir, des cours en ligne sur des plateformes comme Udemy, Masterclass, Openclassroom, etc. Une chose qui serait, selon moi, formidable serait que l'école ajoute un cours optionnel qui consisterait en une liste au choix de formations en ligne sélectionnées par l'université parmi ces sites internet (avec bien sûr un examen à la clé). Je trouve que cela permettrait aux élèves de personnaliser un tout petit peu leur parcours scolaire à raison de quelques crédits par année. Je suis persuadé qu'il pourrait y avoir de bons résultats à la clé en termes d'apprentissage puisque les élèves pourraient choisir un petit cours dont le sujet les intéresse particulièrement.* » Une suggestion on ne peut plus dans l'air du temps.

QUAND UN OUTIL FAIT MAISON PREND TOUT SON SENS



EN OCTOBRE DERNIER, NOUS VOUS PRÉSENTIONS MYTHIN, UNE PLATEFORME DÉDIÉE À LA GESTION DES MÉMOIRES ET DES STAGES DÉVELOPPÉE PAR L'UNITÉ OEP (OPERATIONAL EXCELLENCE PROGRAM). CE SYSTÈME, QUI AVAIT AVANT TOUT POUR BUT DE SIMPLIFIER LE TRAVAIL DE TOUTES LES PERSONNES IMPLIQUÉES DANS LA GESTION, LA SUPERVISION OU LA RÉALISATION D'UN STAGE ET/OU D'UN MÉMOIRE, S'EST RÉVÉLÉ ÊTRE UN RÉEL ATOUT À L'HEURE OÙ LES ÉCHANGES DE DOCUMENTS SONT RENDUS BIEN PLUS COMPLEXES. CAROLINE MICHOTTE, EN CHARGE, NOTAMMENT, DE LA GESTION DES STAGES, A FAIT AVEC NOUS LE POINT SUR QUELQUES MOIS D'UTILISATION.

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DANS TON TRAVAIL DEPUIS QUE TU UTILISES MYTHIN ?

« L'arrivée de MyThIn a grandement facilité la gestion des stages. En effet, jusqu'à l'année dernière, je devais encoder manuellement chaque mission de stage et rien que cela me prenait énormément de temps. A ce jour, les étudiants encodent toutes les données relatives à leurs stages et je n'interviens pour la première fois qu'au moment de la validation de la durée du stage. Les conventions de stage ont, elles aussi, été intégrées à la plateforme. Je peux également y organiser les défenses orales. Les maîtres de stage de HEC Liège et les mentors en entreprise peuvent encoder leurs diverses disponibilités et le système me montre les plages horaires communes qui pourraient convenir pour la défense. »

AU-DELÀ DE CE GAIN DE TEMPS ET DE FACILITÉ, LA PLATEFORME MYTHIN A-T-ELLE EU UN RÔLE PARTICULIER À JOUER CES DERNIERS MOIS ?

« La crise sanitaire a permis une avancée rapide et malgré tout super efficace dans l'utilisation du digital au niveau des stages et cet outil de travail est, pour moi, devenu essentiel. Quelques ajustements fondamentaux pour une gestion complète à distance ont été apportés par l'équipe OEP depuis le mois de mars. Tout d'abord, il a fallu permettre aux étudiants d'importer dans MyThIn le rapport écrit qui était jusqu'alors simplement rendu en format papier. Ensuite, des accès particuliers et des codes ont été générés pour permettre les défenses orales virtuelles. »

QUELS SONT, SELON TOI, LES POINTS FORTS DE LA PLATEFORME ?

« Je trouve MyThIn convivial, pratique, et surtout facile d'utilisation. Nous fournissons aux divers acteurs les informations de base et ils parviennent tous à accomplir les tâches qui leur sont demandées sans difficulté. Je pense aussi que sa réussite est due à l'équipe qui en a la charge. Ils se montrent tous disponibles, ouverts, à l'écoute et surtout réactifs très rapidement. »



The annual Report of Digital Transformation at HEC Liège has been released!

This nicely illustrated 48-page long report written both in English and in French provides information about all of our achievements in terms of digital transformation in 2019. Among those accomplishments: the launch of the HEC Digital Lab, the recruitment of five talented doctoral students to pursue scientific research in management and in economics, the creation of life-long education modules in collaboration with the HEC Executive School, the investments made in virtual teaching equipment and infrastructure, as well as the various tools aiming at simplifying and automating our internal processes for higher efficiency gains.

This report is available on the website of the HEC Digital Lab: www.digitallab.be. A warm thank you to all the people who helped in putting this together!

If you are interested in joining us as a partner for digital, do not hesitate to contact us !

RETOUR D'EXPERIENCES : FRANÇOIS PICHULT ET GRÉGORY JEMINE

SUITE À L'IMPÉRATIF DU CONFINEMENT, TOUS LES ENSEIGNANTS SE SONT VUS CONTRAINTS D'ADOPTER EN URGENCE DES DISPOSITIFS D'ENSEIGNEMENT À DISTANCE. CES DERNIERS ONT SOUVENT PRIS LA FORME DE PODCASTS ENREGISTRÉS À LA HÂTE ET TRANSMIS AUX ÉTUDIANTS DE MANIÈRE UNIDIRECTIONNELLE. EST-CE LA SEULE VOIE POSSIBLE ? DANS LE CADRE DU COURS DE « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : MATIÈRES APPROFONDIES », FRANÇOIS PICHULT ET GRÉGORY JEMINE ONT TOUT MIS EN ŒUVRE AFIN DE MULTIPLIER LES POSSIBILITÉS D'INTERACTIONS AVEC UN AUDITOIRE DE CINQUANTE ÉTUDIANTS DE MASTER. RETOUR SUR LEUR EXPÉRIENCE DE CES DERNIÈRES SEMAINES.



La transition

Le vendredi 13 mars, les équipes rectorales annoncent le transfert forcé des activités d'enseignement de l'Université vers des plateformes virtuelles. Comme tous les enseignants, nous disposons alors de peu de temps pour nous retourner : le prochain cours de Gestion des Ressources Humaines (GRHMA), dispensé à une cinquantaine d'étudiants en dernière année, est planifié tous les jeudis après-midi. Une première évidence s'impose : il importe de maintenir coûte que coûte la formule d'organisation du cours, qui repose sur l'interactivité continue entre les professeurs, les étudiants répartis en petits groupes, et un invité externe pour chaque séance. Afin de ne pas renoncer à la richesse du dispositif, nous déciderons de mobiliser pas moins de cinq outils digitaux – Lifesize, le forum de Lol@,

Slack, Wooclap, et Youtube. Comme première mesure, nous prenons l'initiative de réaliser un tutoriel Youtube, communiqué aux étudiants le mardi 17 mars. Ce tutoriel vise deux objectifs : familiariser les étudiants avec les outils utilisés en séance et les sensibiliser à la discipline à acquérir afin de parvenir à maintenir des interactions de qualité dans un environnement virtuel.

Le dispositif

Si on avait été privés de ces rencontres et de tous ces débats, on aurait vraiment été pénalisés. Mais on n'a rien lâché, on est allés jusqu'au bout du programme et ça, c'est ultra précieux » (Laura)

Jeudi 19 mars, nous retrouvons notre invité et nos 50 étudiants à distance dans une salle de réunion virtuelle Lifesize. Une séance de GRHMA dure quatre heures, est structurée autour de deux thèmes « RH » et s'organise en quatre étapes. Premièrement, une discussion est menée avec les étudiants autour de deux lectures portant sur les thèmes du jour. Les étudiants souhaitant intervenir dans la discussion sont amenés à se manifester sur Lifesize. Ensuite, la parole est aux étudiants : deux groupes effectuent tour à tour une présentation sur un thème RH en utilisant le partage d'écran à distance et en mobilisant régulièrement la classe au travers de sondages Wooclap. Après une courte pause, dans un troisième temps, c'est à l'invité du jour – un DRH d'une entreprise emblématique de la région – de prendre la parole pour illustrer les sujets RH étudiés de son expérience pratique. Enfin, les étudiants disposent du reste de la séance pour questionner l'invité afin de mener un diagnostic sur la politique RH de son entreprise. En alliant les outils susmentionnés et la discipline nécessaire à leur usage, nous parvenons à restituer dans un environnement entièrement virtuel la dynamique des séances du cours.

« J'ai été agréablement surprise par la réactivité des professeurs et par les moyens mis en place pour perturber le moins possible le déroulement des séances » (Manon)

« La chose la plus positive fut le maintien des différents invités. Impressionnant de savoir que des DRH ont pu nous consacrer de leur précieux temps alors que nous sommes en pleine période de crise. Bravo pour avoir réussi à maintenir ces différentes rencontres » (Adrien)



Les enseignements

Nous retiendrons quatre leçons de cette expérience. D'abord, la technologie permet bel et bien de supporter l'interactivité à distance, en dépit des problèmes techniques qui peuvent toujours survenir – mais nous n'avons expérimenté qu'une brève panne de réseau de l'ordre de cinq minutes sur un total de cinq séances de cours. Ensuite, nous soulignons l'implication continue des étudiants, qui ont fait preuve d'une adaptabilité remarquable et qui ont maintenu un taux de présence proche du 100%. Toutefois, il faut bien admettre que l'enseignement virtuel n'empêche pas les passagers clandestins, dès lors que l'outil Lifesize ne permet d'afficher simultanément les « webcams » que d'un nombre limité d'utilisateurs (qui sont par ailleurs les plus actifs). Enfin, constatant des forces de participation très différentes à l'oral (discussions in vivo sur Lifesize) qu'à l'écrit (forum d'échanges sur Lol@ après chaque séance), nous insistons sur l'importance d'offrir aux étudiants différents canaux d'interaction : contre toute attente, ceux qui s'expriment oralement ne sont pas nécessairement ceux qui s'expriment par écrit sur le forum.

« Je pensais que ce changement provoquerait une certaine distance, mais elle n'a été que physique, ce qui ne me rend que plus satisfaite. J'ai l'impression que la participation au cours n'en était que meilleure de manière générale » (Marcia)

« La transition vers ce fonctionnement à distance a été plutôt douce. Le cours a étonnamment pu rester "pratique". L'absence d'amis autour de moi (contrairement à la situation dans un amphithéâtre) m'a permis d'être plus concentrée. Par contre, le stationnement sur une chaise pendant 4 heures à regarder mon écran m'a valu quelques moments d'absence. » (Louise)

PENSER LE TÉLÉTRAVAIL AUTREMENT EST DEvenu UNE NÉCESSITÉ

Le Professeur François Pichault, également directeur du LENTIC (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement), a répondu à 4 questions posées par le HEC Digital Lab au sujet des opportunités de recherche qu'engendre la crise du Covid-19. Le HEC Digital Lab, qui a pour vocation d'initier des projets de recherche appliquée en étroite collaboration avec le monde de l'entreprise, lance en effet un appel aux entreprises souhaitant soutenir un projet en la matière. Pour l'heure, 6 entreprises nous font déjà confiance. Envie de nous rejoindre ? C'est par ici : hecdigitallab@uliege.be

> Découvrez la vidéo de François Pichault sur la chaîne Youtube du HEC Digital Lab.

Le contexte : une convergence entre le citoyen & l'entreprise

LA PROBLÉMATIQUE DES ENTREPRISES DE PETITE ET MOYENNE TAILLE



La crise du coronavirus confronte de nombreuses entreprises belges à d'importantes difficultés. La formule actuellement mise en place (accord Gouvernement Fédéral – secteur bancaire du

22/3/2020) leur permet d'assurer un volant de trésorerie supplémentaire. Il s'agit d'une solution de liquidité de court terme basée exclusivement sur le financement par endettement. Certaines entreprises, potentiellement rentables, ne survivront cependant pas malgré ce soutien, car elles ne seront pas suffisamment solides pour rencontrer leurs échéances bancaires avec une activité commerciale en berne. Il est donc nécessaire, pour beaucoup d'entreprises, de compléter ce « premier pilier bancaire » par un second pilier, fondé sur le financement par fonds propres à moyen/long terme afin de renforcer leur solvabilité. Pour les grandes entreprises, jugées d'une importance stratégique pour notre économie, il est naturel et logique que les pouvoirs publics prennent directement l'initiative afin de les préserver d'une détresse financière qui pourrait créer un chaos économique. À travers le projet de fonds de support equity, le Gouvernement et la SFPI/FPIM sont actuellement à la manœuvre, et l'on peut anticiper que l'Etat participera directement au financement d'un fonds de participation à leur destination.

Qu'en est-il des presque 400.000 entreprises d'une taille inférieure à ces géants ? Prise individuellement, aucune n'est sans doute véritablement « systémique », au sens que sa faillite mettrait l'économie en danger. Mais prises ensemble, elles sont essentielles au bon fonctionnement économique et social de notre pays.

Elles fournissent toutes sortes de services, souvent de proximité, pour le bien-être de chacun. On ne peut pas les laisser sur le côté de la route au prétexte du Darwinisme économique, selon lequel seuls les plus résistants devraient survivre : cette crise sanitaire nous touche aveuglément, sans que personne n'en soit coupable ni ne mérite de succomber. Il est de notre devoir collectif de tout faire pour soutenir ces personnes morales à l'instar de ce que notre système de santé fait héroïquement, jour après jour, pour nos personnes physiques.

La solution du fonds de support equity n'est pas facilement envisageable pour ces entreprises. Leur actionariat étant souvent concentré et peu liquide, créer un fonds de private equity pour les recapitaliser créerait de nombreux problèmes : difficulté de valoriser l'apport, faiblesse des montants unitaires, dilution du capital potentiellement mal vécue, horizon d'investissement très long incompatible avec un financement par la dette publique, incertitude sur les cash flows générés... C'est sans doute à cause de cette liste – non exhaustive – de raisons qu'aucune solution concrète n'est actuellement sur la table à notre connaissance. Il y a donc un besoin évident – aider les PME à se renforcer leurs fonds propres pour sortir de la crise – mais un manque actuel d'outils pour le rencontrer.

LA PROBLÉMATIQUE DES MÉNAGES

Au niveau des ménages, nombreux sont ceux qui souffriront économiquement de la crise mais d'autres, en revanche, ne verront pas de diminution drastique ni de leur pouvoir d'achat, ni de leur patrimoine. En particulier, l'épargne de nombreux ménages, par ailleurs improductive (car rapportant moins que l'inflation), ne sera pas négativement impactée ; au contraire, les économies réalisées lors du confinement et le report de certaines dépenses (voyages, loisirs) pourraient même augmenter les ressources des personnes les moins vulnérables.



Se pose alors une question pour chaque citoyen qui se retrouve ainsi privilégié : *comment se montrer activement solidaire ?* Respecter les consignes et accepter stoïquement la distanciation sociale sont pour beaucoup le seul moyen de contribuer à l'effort commun, mais il faut bien concéder qu'il est frustrant de devoir ne faire que cela alors qu'un combat de l'humanité contre la menace virale est en train d'être mené, et gagné, par le personnel soignant et la chaîne logistique.

Il est temps, et même urgent aujourd'hui, de mobiliser l'épargne dans un élan de solidarité économique afin d'aider nos entreprises viables à franchir cette période périlleuse. Il existe sans doute de nombreuses solutions. L'une d'entre elles, développée ci-après pourrait consister à participer au financement d'un Fonds Fédéral Solidaire de Participation (FFSP).

Pour le financer, l'Etat pourrait faire un appel public à l'épargne à travers un grand emprunt public pour capter ne fût-ce qu'une petite partie de l'épargne excédentaire des Belges. Avec moins de 4% de celle-ci, on parviendrait déjà à rassembler EUR 10 milliards. *Comment rendre du sens à cette épargne ?* Les montants levés par l'emprunt public seraient versés dans un fonds, qui serait le collatéral de l'emprunt. Le fonds investirait alors massivement ses ressources sous forme de fonds propres complémentaires (actions de préférence), sous le contrôle de la SFPI/FPIM et des sociétés d'investissement régionales, dans un très grand nombre d'entreprises en stress, sans que les conditions d'éligibilité ne soient trop strictes, et dans un contexte strictement balisé.

La perspective de souscrire à un emprunt sécurisé par l'Etat, proposant un rendement significativement plus élevé que le compte d'épargne, et destiné exclusivement à soutenir des entreprises nationales meurtries par la crise du Covid-19, remplira manifestement les principaux critères de mobilisation de l'épargne et pourra emporter l'adhésion enthousiaste de nombreux citoyens pouvant ainsi exprimer concrètement leur solidarité vis-à-vis de notre tissu économique.

LE MÉCANISME

A quoi pourrait ressembler le mécanisme proposé ? Voici quelques pistes qui pourraient s'avérer efficaces. Avec les fonds récoltés, le FFSP, d'une durée de vie de 5 ans, souscrira auprès d'un large spectre entreprises éligibles (vraisemblablement entre € 250K et 100M de fonds propres) **des actions de préférence**. Ces actions font partie des fonds propres et ne peuvent donc provoquer la faillite, mais sans droit de vote ni dilution du capital social, et donnent droit à un dividende préférentiel et plafonné. Pour que le mécanisme soit efficace, chaque action de préférence est **cumulative** (il faut payer tous les dividendes préférentiels des années écoulées avant de pouvoir payer un dividende ordinaire), **callable** (rachetable chaque année par l'entreprise) et **convertible** (le fonds pourrait décider, à terme, de les convertir en actions ordinaires si cela s'avère intéressant).

Pour financer ces investissements, l'Emprunt d'Etat de Solidarité Economique (ESEE), qui aura le fonds pour collatéral, sera représenté par des obligations d'une échéance de 5 ans, paiera un coupon variable, en moyenne de 2 à 3% mais toujours supérieur à 0, et fera l'objet d'une garantie de reconstitution intégrale du capital investi (déduction faite des coupons déjà payés) à l'échéance. L'épargnant solidaire aura donc la certitude que son investissement sera économiquement au moins aussi rentable que son compte d'épargne actuel, et aura le sentiment d'œuvrer concrètement pour la remise sur pied d'une économie meurtrie par la crise. Pour appuyer l'initiative et garantir son succès, les pouvoirs publics pourraient l'assortir d'incitants fiscaux (réduction de précompte, déductibilité partielle du dividende) et/ou successoraux (réduction des droits de successions sur les parts de l'emprunt, afin d'inciter à une véritable solidarité intergénérationnelle chez les personnes les plus âgées). La période commune de souscription de l'emprunt et d'appel à candidature des entreprises peut être mise en œuvre rapidement, présenter des modalités simples et standardisées. En cas d'excès d'offre de fonds ou de demande de capitaux, l'allocation se ferait simplement au prorata des dossiers présentés ou, éventuellement, en recourant à d'autres mécanismes de financement (investisseurs institutionnels, financement public complémentaire) si la demande excède l'offre.

CONCLUSION : QUI EN SORT GAGNANT ?

Une fois n'est pas coutume, il est difficile de trouver une catégorie économique ou sociale qui y perdrait dans l'opération. Les entreprises y trouveraient un soutien précieux qui, conjugué à l'effort réalisé par les pouvoirs publics et les institutions financières, les armerait un peu plus pour sortir de la crise. La source de capital « hybride » dont elles disposeraient, à travers des actions de préférence, ne pèserait pas sur leur solvabilité (ce sont des fonds propres), sur le contrôle (la perspective n'est pas de s'immiscer dans la gestion) et garderait intact leur potentiel entrepreneurial (les dividendes de ces actions sont plafonnés). Le citoyen verrait les perspectives économiques sous un jour plus favorable, ce qui aura un effet vertueux sur le bien-être collectif. Les pouvoirs publics pourraient limiter la casse économique et donc sociale qui irait de pair avec un nombre trop important de faillites d'entreprises qui auraient pu, et dû, survivre dans des circonstances économiques normales. Le secteur bancaire en ressortirait aussi plus solide, en voyant se réduire les défauts de paiement sur des crédits eux-mêmes octroyés sur une base solidaire. Enfin, le particulier-investisseur aurait le sentiment réel de participer à l'effort collectif autrement qu'en restant barricadé dans son logement, tout en voyant les perspectives de rendement de son épargne s'améliorer sensiblement.

Cette réflexion, c'est celle d'un citoyen dont les compétences (la recherche en gestion financière) se sont avérées jusqu'ici totalement inopérantes à aider dans la crise que nous connaissons. Plutôt que de ruminer ma frustration dans l'ennui du confinement, j'ai préféré vous faire partager ces quelques idées, et je m'engage à contribuer activement à concrétiser un mécanisme similaire si l'idée était relayée par les décideurs politiques et économiques.

Georges HÜBNER,
Professeur de Finance,
HEC Liège, ULiège

Pour une version plus détaillée du projet,
voir l'article (en anglais) de
la Revue Bancaire et Financière :

<https://www.financialforum.be/fr/articles/efficient-resource-allocation-context-coronavirus-crisis-towards-private-equity-fund>



C'EST AVEC UN IMMENSE PLAISIR QUE NOUS VOUS INVITONS À LA 6^{ÈME} ÉDITION DU

**HEC
LIÈGE**



**GOLF
TROPHY**



**LE VENDREDI 18 SEPTEMBRE 2020
ROYAL GOLF CLUB DU SART-TILMAN**

**INFOS & INSCRIPTIONS : [HEC-LIEGE.EVENTS.IDLOOM.COM/GOLFTROPHY20](https://www.hec-liege.events.idloom.com/golftrophy20)
CONTACT : ALUMNI-HEC@ULIEGE.BE**



LA SAGESSE DES MARCHÉS

Ne pas croire dans le Covid-19 comme *seul facteur explicatif* de la réalité n'implique pas d'en nier l'existence ; de ne pas respecter la douleur de ceux qu'il touche ; de manquer de respect pour le courage des personnels impliqués ; ou d'en contester les conséquences. Au contraire, cette posture entraîne la nécessité d'analyser la diversité, la complexité et la réflexivité de ses causes. Les marchés constituent un laboratoire unique d'observation, d'analyse et d'anticipation de telles paniques. Leur sagesse actuelle est une invitation à la raison, à la vigilance civique, et au retour à la vie collective !

Quelques crises systémiques récentes : 1973, 1987, 2000, 2008, 2020. Même si l'histoire rappelle que la fuite dans la violence ou l'isolement n'est pas une option intelligente, certaines aboutissent à des guerres contre des ennemis réels, ou virtuels ! En politique, les décisions imposées sont toujours la preuve d'un échec. Les crises économiques, ont un caractère conjoncturel (lié à des cycles courts), ou structurel (changements de paradigme, Piège de Thucydide ?). *La Brève histoire de l'euphorie financière* de Galbraith en fournit une excellente synthèse.

La science n'explique pas tout, (John Lennox). Si certains imposent à d'autres de croire qu'ils sont le fruit du hasard (mutations aléatoires) – une absurdité au regard de la théorie des probabilités ! – ou de la nécessité (sélection naturelle) – un déni du libre arbitre ! –, il ne faut pas s'étonner de l'irrationalité de leurs décisions, ni de leur comportement grégaire. L'histoire est jalonnée de crises d'hystérie collective plus ou moins intelligemment orchestrées. De tels phénomènes (*Le Bon, La psychologie des foules*) ne naissent pas et ne se développent pas spontanément. « **Never let a good crisis go to waste !** » (Churchill).

Pourtant, loin d'être sans valeur, la vie de chaque être humain a un sens, une rationalité intelligible, identifiable dans ses choix assumés. L'étape la plus délicate de ces périodes troubles est donc toujours le retour à la raison. L'effondrement d'une illusion, d'un mythe, peut conduire à la violence destructrice. Les révolutions ratées aboutissent à la recherche de coupables... (Girard, *Choses cachées depuis la fondation du monde*).

Dans le brouillard de la guerre économique, les mensonges sont les vérités que certains cherchent à imposer. La réalité est que personne ne sait ce qui se passe aujourd'hui. Il faudra des années pour développer une théorie acceptable de la dynamique observée. Entre-temps, et tant que les conditions qui en assurent le bon fonctionnement le permettent, les marchés financiers constitueront un indicateur utile de notre

devenir. A ce jour, ils ont réagi, sans précipitation ni excès, aux nouvelles sources de risque (valeur du travail ? croissance ?). Leur processus d'essai-erreur est particulièrement efficace face à l'incertitude non paramétrable. Ainsi, l'évolution récente de la volatilité, mesurée par l'indice VIX, indique moins d'exubérance, plus de contenance.

« *All science is based upon an act of faith, – faith in the validity of the mind's logical processes, faith in the ultimate explicability of the world, faith that the laws of thought are laws of things* »

(Huxley, *Ends and means*). Ainsi, les scientifiques ignorent qu'ils... croient ! Les statistiques publiques permettent à peine d'affirmer que cette pandémie est différente des crises antérieures. Le virus affecte de préférence certaines couches de la population. La préexistence de tensions sociales, politiques et financières n'est pas neutre... Certains préconisent alors un retour responsable à la vie collective (Sénateur Dr. Ron Paul, Dr. Scott W. Atlas).

Enfin, le Covid-19 c'est plus de vingt mille milliards de dollars débloqués en moins de deux mois. Soit, approximativement, le PIB des Etats-Unis, ou celui de l'Europe. Un tel tsunami monétaire aura des conséquences graves. Imprimer n'est pas... travailler ! Déposer son bilan n'est pas toujours... un acte de courage ! Tout système économique ne pouvant redistribuer que les fruits de la croissance, des acteurs irresponsables pourraient bientôt exiger... l'impossible !

L'homme ne devenant jamais que l'inverse de ce qu'il choisit de ne pas être, ce n'est pas dans le repli sur soi et l'isolement, mais bien dans un sursaut de solidarité, de recherche de la paix et de croissance par l'innovation que se trouve le remède. Pourquoi pas, dans l'exaltation de la créativité humaine dans le cadre d'un projet de développement de l'univers ?

« *We need to demilitarize world affairs, international politics and political thinking* »

(Gorbachev).

Les seules guerres gagnées sont celles qu'il n'est pas nécessaire de livrer ! Le pragmatisme, l'audace et le respect des marchés du Président Trump pourraient s'avérer utiles. Un homme politique avance vers son but en lui tournant le dos...

Jean-Marie CHOFFRAY

Professeur ordinaire honoraire, HEC Liège - ULiège

PhD MIT-77



QUE PENSER DES RÉUNIONS VIRTUELLES ? QUE DISENT-ELLES DES ORGANISATIONS ?



Les mesures de confinement déployées face au Covid-19 ont précipité un glissement partiel sinon complet vers le télétravail. Dans de nombreux secteurs, les réunions virtuelles constituent désormais le cœur de l'organisation du travail. Un mois après le début du confinement, que dites-vous de ces réunions ? Et que disent-elles des organisations ?

Quatre chercheurs^[i] se sont intéressés à ces questions à l'aide d'une enquête distribuée au sein de cinq universités belges, l'ULiège, l'UCLouvain, l'ULB et les Universités de Gand et Hasselt. Ils présentent ici les résultats intermédiaires basé sur les réponses de plus de 900 employés. L'enquête révèle un glissement complet des réunions en face-à-face aux réunions virtuelles. Avec le confinement, le nombre moyen de réunions en face-à-face a drastiquement diminué, passant de 4,5 à 1 par semaine, tandis que le nombre moyen de réunions virtuelles a fortement augmenté, passant de 0,5 à 5 par semaine.

Malgré le caractère précipité du changement, les réponses reflètent une large satisfaction. Non seulement les réunions virtuelles sont vues comme nécessaires en cette période de confinement, mais une grande majorité d'enquêtés souligne leur efficacité. Selon les précisions qu'ils apportent, les réunions d'équipe rassemblant 2 à 4 personnes seraient particulièrement efficaces pour atteindre des objectifs préalablement définis comme prendre une décision, solutionner un problème, et transmettre ou recevoir des informations ou des instructions.

Par contre, les réunions virtuelles s'avèrent moins satisfaisantes du point de vue relationnel. Bien qu'elles permettent d'assurer une continuité du lien social, elles semblent inadéquates pour créer de nouvelles relations. De plus, ces réunions laissent peu de place aux moments informels, souvent décrits comme sources de nouvelles idées. Pour retrouver les bénéfices des échanges informels, les enquêtés utilisent d'autres moyens de communication comme WhatsApp ou le téléphone, ou organisent des réunions virtuelles ad hoc, sous forme de pause-café, voire d'apéritif à distance. Ces réunions plus décontractées n'égaleraient cependant pas la spontanéité d'une rencontre dans le couloir.

Un autre résultat important de l'enquête concerne le rôle du modérateur. Le rôle du modérateur est plus important que dans les réunions en face-à-face, particulièrement pour distribuer la parole de façon équitable. Ce renforcement du rôle du modérateur serait dû à l'absence partielle ou complète de la communication non verbale.

Enfin, les réunions virtuelles questionnent la nature du pouvoir dans les organisations. Les fondements symboliques et (inter) personnels du pouvoir, comme la signification d'un lieu, la place occupée à la table de réunion et les apartés, semblent en effet se diluer au sein des réunions virtuelles. Par contre, la qualité des équipements et des connexions individuelles au réseau internet apparaissent comme de nouvelles sources de pouvoir. De fait, ces facteurs techniques jouent un rôle important dans la manière dont un argument est ou n'est pas entendu par les participants.

Dans la mesure où l'efficacité des réunions virtuelles est également liée à des motifs environnementaux et l'utilisation optimale du temps dans les organisations multi-sites, ces observations devraient alimenter une réflexion collective sur l'évolution des organisations après le confinement.

Want to learn more? Watch this 20-minute video about virtual meetings: <http://www.hec.uliege.be/fr/actualites/3>

[i] **Willem STANDAERT**, HEC Liège, ULiège ; **Frédéric SCHOENAERS**, Centre de recherche et d'interventions sociologiques, ULiège ; **Sophie THUNUS**, Institut de recherche santé et société, UCLouvain ; **Céline MAHIEU**, École de santé publique, ULB.



La crise du COVID-19 a plongé les entreprises et leur personnel dans une période de confinement qui a entraîné, entre autres, la mise en place du télétravail, en vue de ne pas stopper toute activité. Contrairement à la mise en œuvre “classique” du télétravail en entreprise, les conditions de mise en œuvre actuelles se caractérisent par différents éléments atypiques qui entraînent une situation biaisée, à rebours des balises qui encadrent généralement un tel projet :

- > une implémentation non anticipée et non préparée, sans intégration dans la stratégie de l'entreprise ni formation du personnel et de l'encadrement;
- > une mise en œuvre massive et immédiate;
- > une entrée en vigueur à temps plein et non à raison d'un ou deux jours par semaine ;
- > des enjeux nouveaux en matière de conciliation vie privée-vie professionnelle en raison de la présence fréquente d'enfants au domicile des travailleurs.

Les conditions dans lesquelles se déroule cette expérience de télétravail “grandeur nature” sont donc susceptibles de produire des effets qui s'éloignent potentiellement de ceux mis en évidence dans les études sur le télétravail réalisées en d'autres circonstances. En conséquence, il est envisageable que cette période test de télétravail ait pu contribuer à lever une série de barrières culturelles et psychologiques, mais on peut également craindre a contrario qu'elles sortent renforcées de cette période hors du commun. Plusieurs études ont démontré par ailleurs que les obstacles à la mise en œuvre du télétravail sont fréquemment d'ordre managérial et culturel, surtout dans les secteurs traditionnels de l'économie et dans les PME. Ils concernent notamment la crainte d'une dégradation de productivité, les difficultés du contrôle à distance, les risques de dissolution de l'esprit d'équipe et de l'identité collective, les difficultés de coordination, les obstacles concrets à la pratique managériale.

A l'orée d'un déconfinement progressif, il semble donc pertinent de capitaliser sur les effets d'apprentissage de cette expérience et de réfléchir à la manière d'ancrer durablement le télétravail dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.



Ce passage d'une solution conjoncturelle à une intégration structurelle suppose l'adoption d'une stratégie progressive de *change management* qui tienne compte du contexte spécifique de chaque entreprise, dans ses dimensions organisationnelles, managériales et de GRH. Une telle démarche suppose à notre sens l'implication des acteurs de terrain dans la réflexion.

Les étapes proposées s'entendent donc dans un esprit participatif, et non menées de manière top-down.

- > Une première étape serait d'évaluer cette expérience de télétravail en mobilisant quelques indicateurs diversifiés, qui ne soient pas seulement centrés sur la performance ou le vécu des travailleurs mais aussi sur l'évolution de la culture et des modes de fonctionnement managériaux.
- > Il s'agirait ensuite de préparer et d'adapter l'organisation à l'évolution qu'entraîne le télétravail sur les modes de coordination, ce qui implique notamment de formaliser et d'encadrer les modalités concrètes de la flexibilité spacio-temporelle et de maintien du contact avec l'organisation. Par ailleurs, l'entreprise veillera à mettre en œuvre une démarche de conscientisation de l'encadrement à l'évolution de ses rôles, avec le passage d'un management en mode « command & control » à un management basé sur la confiance et l'autonomisation du personnel.
- > Enfin, il serait certainement nécessaire d'accompagner et de soutenir le management de première ligne dans la mise en œuvre de ces changements, action dans laquelle l'acteur RH a un rôle à jouer.

Cette proposition d'une stratégie de réflexion et d'implémentation du télétravail pour la période de déconfinement repose essentiellement sur les connaissances sur le télétravail et l'expérience d'accompagnement de projets de *New Ways of Working* que le LENTIC (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement) a menés depuis de nombreuses années. Gageons que cette période d'après-crise sera également riche d'enseignements renouvelés sur le télétravail, dans la mesure où l'on peut s'attendre à une transformation des perceptions relatives à ce dernier et, plus largement, du rapport au travail, dans une mesure qu'il nous reste à apprécier sur le moyen et long terme.

François PICHULT, Professeur Human Resources & Change Management HEC Liège, Directeur du LENTIC & Giseline RONDEAUX, Chargée de recherche au LENTIC



UN **MOMENTUM** ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL POUR **L'APRÈS COVID-19**

Nous entrons comme dans un moment suspendu entre l'accalmie peut être provisoire d'un déconfinement progressif en vue d'un retour souhaité vers une économie fonctionnant de façon plus proche de la normale, ce que souhaitent beaucoup de responsables. D'autres plaident pour un plan de relance verte pour un monde durable (La Libre Belgique, 14 avril) Mon propos est de retourner aux fondements de la microéconomie et de la logistique que j'ai enseignés à HEC. En microéconomie, la demande de biens et services est basée sur les besoins et désirs des individus, des entreprises, des collectivités. On parle de demande effective qui est la seule demande que l'on va satisfaire car elle a ses moyens de paiement. D'où une première faille gigantesque : ceux qui ne peuvent pas payer ne seront pas servis, ou peu ou mal, à moins de compter sur la charité ou l'assistance sociale. Du côté de l'offre, les entreprises investissent et produisent en vue de satisfaire au mieux la seule demande effective et, pour s'assurer un bénéfice suffisant, elles vont réduire leurs coûts et tenter d'augmenter leur part de marché.

Pour les coûts, elles disposent de nombreuses stratégies, telles que lutter éventuellement avec ou contre les syndicats et leurs demandes de maintien de l'emploi, de hausse des salaires et de bonnes conditions de travail et d'horaire, mais aussi parfois en ignorant de nouvelles demandes de sens et d'utilité sociale dans le travail -ce point est devenu capital à notre époque- Une stratégie complémentaire est la diminution du coût moyen de production qui diminue avec la quantité produite jusqu'à atteindre un coût moyen minimum. La recherche de ce coût optimum a conduit dans une concurrence imparfaite à un gigantisme des unités de

production et de transport, d'où par ex les gigantesques pétroliers, porte-conteneurs, navires de pêche (surpêche), navires de croisières (dégâts à Venise par ex.), qui sont à l'origine de nombreux dégâts environnementaux. La lutte pour les parts de marché et la croissance de la demande a provoqué une croissance et une concentration des entreprises qui sont souvent devenues des multinationales, plus puissantes que les Etats qui les régulent mal (fuite des capitaux, transfert de bénéfices, évasion fiscale, non-respect de normes ni des personnes, etc...) En outre, le marketing et la publicité ont dérivé vers la transformation de besoins en désirs créés, désirs qui vont être plus ou moins contrôlés en vue d'un plus grand profit de l'entreprise (la mode par ex.). La logistique, à son tour, a suivi le mouvement. Elle avait pour objectifs fondamentaux : l'efficacité (le meilleur service) obtenue avec efficacité (au moindre coût). Les chaînes logistiques s'étiraient à travers le monde augmentant l'émission de CO2, se délocalisaient, se fragmentaient, se fragilisaient, travaillaient en flux tirés très tendus : le **juste à temps** se faisait de plus en plus aux dépens d'une bonne gestion des risques, le covid 19 nous l'a cruellement montré.

La finance et la comptabilité ont aussi joué un grand rôle dans certains dérèglements majeurs. En finance par ex la performance d'un investissement obéissait à un double objectif : maximiser le rendement pour un risque donné. Il a fallu attendre les SRI (investissements socialement (et environnementaux) responsables) pour que les investisseurs élargissent leur horizon et prennent leur part de responsabilité humaine et environnementale. La comptabilité elle-même faisait peu ou pas de cas de considérations sociales et environnementales et beaucoup de coûts étaient cachés ou omis. En général, toutes les mesures de performances utilisées sont biaisées et peuvent être cause de déshumanisation de l'évaluation des travailleurs.

On pourrait encore continuer longtemps cet inventaire à la Prévert des failles et des défauts de notre économie mondiale.

Un Momentum : c'est le moment de basculement où les circonstances et les esprits sont prêts à un changement important de direction et des comportements.

Que faut-il faire ? Certes les combats de relance de notre économie sont nécessaires, au moins à court terme pour ne pas accroître les dégâts des multi crises que nous vivons (voir l'interview du célèbre économiste Paul de Grauw, La Libre Belgique, 25 avril 2020). Mais nous pouvons aussi saisir le Momentum du COVID-19 en nous rappelant que l'idéogramme chinois du mot crise contient deux sens : danger et opportunité. Ce fut le cas avec l'appel du 18 juin d'un obscur Général de Gaule en 1940. Et aussi le cas lors de l'intégration de HEC à l'ULg. Ce fut un succès par l'investissement de toutes les parties prenantes.

Un Momentum : c'est le moment de basculement où les circonstances et les esprits sont prêts à un changement important de direction et des comportements.

De même, il n'est pas sûr mais probable que se dessine un Momentum peut être mondial pour un certain changement de paradigme économique, social et environnemental. Les individus et des politiques ne supportent plus les défauts de nos systèmes économiques, leurs faiblesses de sens, de destruction de ressources et de biodiversité, d'inégalités croissantes de toutes sortes, des salaires exorbitants, les imperfections de nos vieux systèmes de mesure de la prospérité et de tant de défauts et failles.

On ne doit cependant pas opposer ce désir de changement aux nécessités à court terme des plans de relance de même qu'on ne va pas cesser de nous protéger du covid 19, ni cesser de louer ceux et celles qui se dévouent sur tous les fronts, ils font partie de ce Momentum, moment où l'humanité a compris qu'elle pouvait changer ses priorités d'action et de solidarité et accepter une discipline de combat qui ait un sens humain.

Vaste travail mais combien utile ; aller vers la normale et changer à terme de normale. Car rappelons que la normale a deux sens : la modale c'est-à-dire le plus fréquent, ce qu'on observe d'habitude, et la norme, ce qui importe, ce qui nous dirige, dans le sens du bien commun, comme nous semblons le comprendre dans ce Momentum.

Ne viser que la normale-modale serait une erreur.

Gérard COLSON,
Chargé de cours honoraire à l'ULiège,
ancien professeur d'économie à HEC,
de logistique et de
gestion des risques à HEC-ULiège.

Il remercie Béatrice Dessain
& Nathalie Hosay
pour leurs commentaires et aide éditoriale.



IDENTIFIER LE POTENTIEL DE RÉSILIENCE DES *BUSINESS MODELS*

La crise actuelle du COVID-19 révèle les multiples failles de notre société. En ce compris, sur le plan économique. Nous découvrons avec stupéfaction la grande vulnérabilité du système actuel. En réalité, des décennies de quête d'efficacité nous ont fait progressivement oublier la notion de risque : nous avons encouragé l'anonymat sur les marchés financiers, délocalisé pour diminuer les coûts salariaux, habitué le consommateur à ne pas se poser de questions sur la qualité des produits ou sur les conditions de leur production. Nous avons privatisé et dérégulé les échanges économiques afin de réduire les dépenses publiques. Nous avons mis sous pression des systèmes de protection sociale et gaspillé les ressources limitées de la planète afin de soutenir autant que faire se peut la croissance.

Aujourd'hui, nous déplorons les « effets systémiques non voulus¹ » de ce système économique : les inégalités sociales se creusent, les métiers importants ne sont plus envisageables dans nos contrées, la biodiversité s'effondre, le climat est dérégulé, l'insécurité alimentaire se profile, les ressources naturelles s'épuisent. Une transition semble nécessaire : nous devons repenser nos manières d'organiser l'activité économique en privilégiant la vision d'une économie souhaitable, c'est-à-dire inclusive, circulaire, régénérative, qui opère dans les limites sociales et environnementales de la planète (si bien illustrées par le concept d'économie du Donut²). Toutefois, il n'est pas certain que cette transition se passera sans heurts. D'autres crises majeures vont probablement se succéder et il est grand temps de construire collectivement notre capacité de « résilience ». Ce concept de résilience, initialement utilisé en résistance des matériaux puis en psychologie, est aujourd'hui convoqué en sciences économiques et sociales pour désigner la capacité d'une société (ou plus spécifiquement d'un territoire) à se préparer aux chocs et aux crises, et surtout à les surmonter.

La résilience de nos territoires dépendra en grande partie du comportement des organisations qui en font partie, au premier rang desquelles se situent les entreprises. Au-delà des classiques injonctions à renforcer la prise en compte de préoccupations sociales ou environnementales dans leur gestion (ce qui est à juste titre prôné dans les démarches de responsabilité sociale des entreprises), quels sont les ingrédients de leurs business models qui semblent sources de résilience, d'abord pour leur propre survie, et ensuite pour le développement souhaitable des territoires sur lesquels elles opèrent ? De récents travaux de recherche menés au Centre d'Economie Sociale dans des branches d'activité aussi variées que l'énergie, les services aux personnes, le secteur agro-alimentaire, la finance, le recyclage ou encore la

culture identifient 3 facteurs avec lesquels il faudra désormais compter si on s'intéresse à la performance des modèles sous l'angle de la résilience : l'ancrage local, la capacité de l'entreprise à se concevoir comme une communauté d'intérêts portés par différents *stakeholders*, la vision de long terme. Même s'ils n'en ont pas l'apanage, les modèles d'entreprises sociales se déploient autour de ces trois facteurs. En effet, que ce soit dans les circuits courts, dans la production d'énergie citoyenne, dans la finance éthique, dans l'insertion de personnes peu qualifiées via des activités d'économie circulaire, dans la production culturelle indépendante, ces entreprises rassemblent des associés (citoyens, consommateurs, travailleurs, fournisseurs auxquels se joignent parfois des investisseurs publics) qui partagent un même projet d'activité économique au service d'une finalité qui leur tient à cœur (réduction des inégalités, qualité des services, protection de l'environnement).

Ces entreprises sociales adoptent des modèles de gouvernance (modes de décision et de rémunération du capital) qui protègent leur finalité. Naturellement, ce type d'entreprise s'ancre dans son territoire, permet à des intérêts différents de se rencontrer et diminue les conflits qui peuvent les opposer. Plus fondamentalement, en donnant la priorité à une finalité sociale commune, ces modèles sont capables de fédérer autour d'une vision de long terme.

C'est aussi la responsabilité d'une école de gestion comme HEC Liège de soutenir et d'étudier ces modèles originaux d'entreprises. C'est en partie là que nous apprendrons ce qui servira demain la résilience de nos territoires.

Prof. Sybille MERTENS,
Centre d'Economie Sociale,
Chaire Sowecsom en Economie Sociale, HEC Liège



¹ L'expression est empruntée à Ph. De Woot, prof à l'UCLouvain et chercheur pionnier sur la responsabilité sociale des entreprises en Belgique.

² L'économie du "Donut" est une représentation visuelle développée par l'économiste K. Raworth indiquant les limites environnementales et sociales à l'intérieur desquelles peut désormais se développer une économie viable.

Une MOBILISATION SOLIDAIRE des entreprises



LE CARACTÈRE INÉDIT DE LA CRISE SANITAIRE A BOULEVERSÉ LE QUOTIDIEN DES ENTREPRISES. NÉANMOINS, UNE FOIS PASSÉE LA SIDÉRATION LIÉE AU CONFINEMENT ET À LA MISE À L'ARRÊT DE LARGES PANS DE NOTRE ÉCONOMIE, DE TRÈS NOMBREUSES ENTREPRISES SE SONT RAPIDEMENT RÉORGANISÉES ET RÉORIENTÉES DANS DES ACTIONS DE SOLIDARITÉ.

CETTE MOBILISATION EST, ELLE AUSSI, INÉDITE. EN BELGIQUE, COMME DANS D'AUTRES PAYS AYANT FAIT LE CHOIX D'UNE SOLIDARITÉ ORGANISÉE PAR L'ÉTAT, LA PRATIQUE DE LA PHILANTHROPIE PAR LES ENTREPRISES RESTE ENCORE ASSEZ MARGINALE. BIEN QUE L'ON OBSERVE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES UNE ÉVOLUTION DES MENTALITÉS ET DES PRATIQUES, S'EXPLIQUANT EN PARTIE PAR L'INFLUENCE DES ÉTATS-UNIS OÙ LE DON EST TRÈS DÉVELOPPÉ, ET PAR LE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE PAR LES ENTREPRISES, CELA N'A RIEN DE COMMUN AVEC L'ENVOLEE DE SOLIDARITÉS DONT NOUS AVONS PU ÊTRE TÉMOINS CES DERNIÈRES SEMAINES.

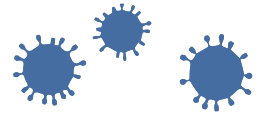
Chaque jour, on voit émerger de nouvelles initiatives solidaires portées par des entreprises qui souhaitent, à leur échelle, participer à l'effort collectif et répondre aux multiples besoins suscités ou accrus par la crise sanitaire. Certaines entreprises, qui pratiquaient déjà des formes de mécénat ou de sponsoring, ont réorienté leurs dons ou leurs actions vers la réponse aux urgences sanitaires. Pour de nombreuses autres, ce fut une première expérience, et la diversité des réponses apportées démontre tant leur capacité d'innovation et de créativité, que la prise de conscience de leur rôle sociétal et leur volonté d'engagement.

On a pu voir des entreprises faisant don de divers matériels de protection aux hôpitaux et aux soignants, d'autres convertissant leurs capacités de production pour pouvoir mettre à disposition gel hydro-alcoolique, pièces de respirateurs, moyens de protection contre le virus, etc. Des restaurateurs se sont mobilisés pour fournir des repas aux personnes précarisées ou sans-abri, ou encore pour apporter du réconfort au personnel des structures de soin. Certains ont mis à disposition des espaces pour de l'hébergement, ou des facilités logistiques pour le stockage et la distribution de produits de première nécessité. D'autres encore ont utilisé leur expertise IT pour développer divers outils et applications facilitant la coordination des initiatives solidaires, ou la rencontre des offres et des demandes d'appui bénévole. Mentionnons également la création de fonds de solidarité alimentés par les dons des salariés, et le plus souvent complétés par ceux de l'entreprise, ainsi que l'organisation de levées de fonds auprès de la communauté de clients et partenaires de l'entreprise. Enfin, dans cette énumération évidemment non exhaustive, il importe de souligner les nombreuses actions d'entraide entre entrepreneurs. Qu'il s'agisse de soutien à la trésorerie, de mise en avant de la visibilité et de mise en réseau d'entreprises, de partages d'outils pour apprendre à gérer de nouveaux risques ou à maintenir l'activité à distance en télétravail, les entrepreneurs n'ont pas ménagé leurs efforts pour se soutenir mutuellement.

Nous ne sommes encore qu'au début de cette crise, dont les effets systémiques à moyen et long terme nécessiteront sans nul doute le maintien de cette dynamique engagée, solidaire et créative. Les entreprises ont montré leur agilité, leur capacité à faire évoluer leurs *business models* pour répondre aux besoins de leurs parties prenantes.

Dès lors, parallèlement à la relance de leur activité, nous encourageons tous ces nouveaux managers solidaires à faire un premier bilan de leurs actions de solidarité :

quel en a été l'impact pour leurs bénéficiaires ? qu'est-ce que cela leur a apporté en interne ? qu'ont-ils appris ? quel est le feedback de leurs salariés ? et quelle est l'expérience personnelle qu'ils en tirent ?



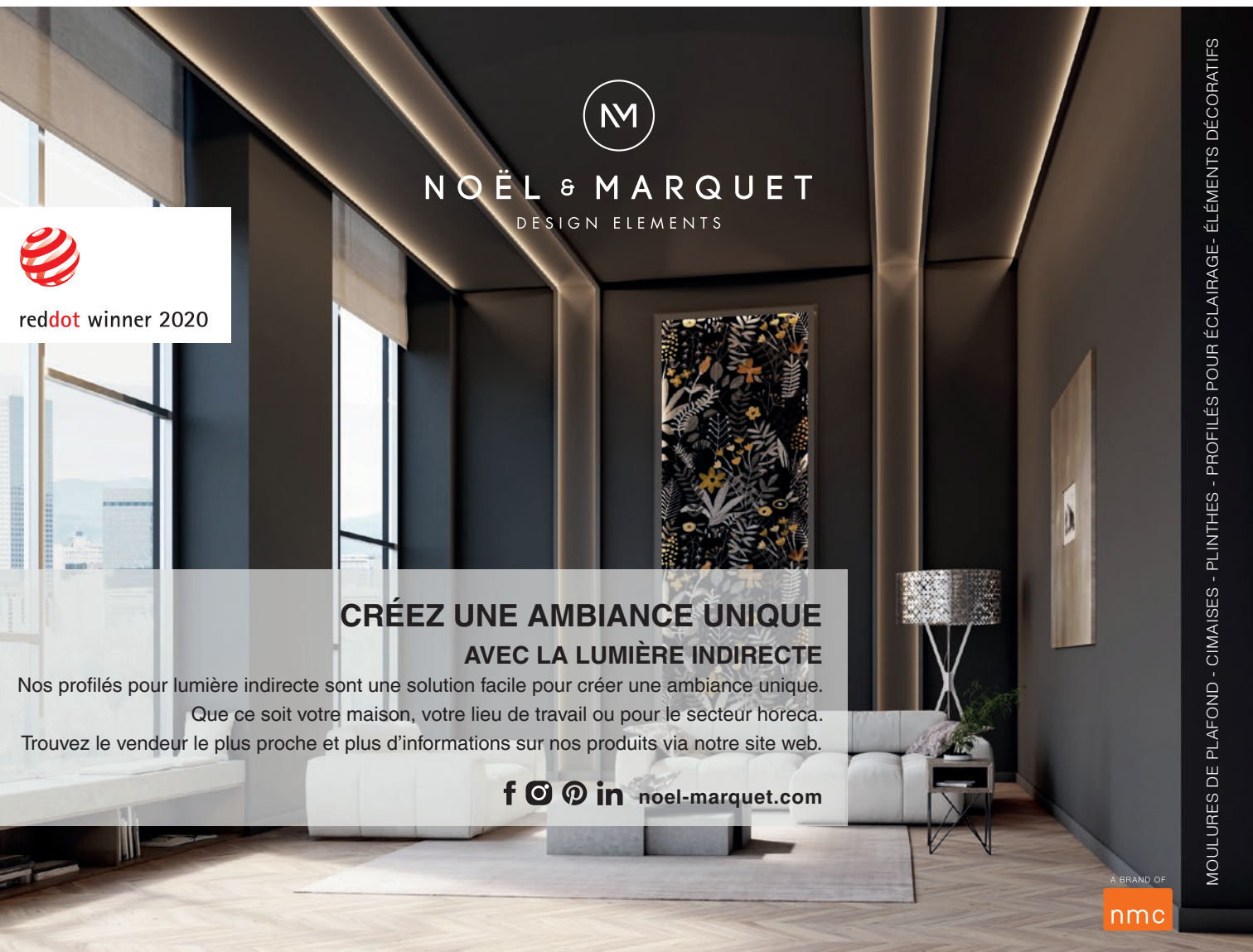
Dossier Spécial

Sur un plan plus stratégique, cette expérience pousse les entreprises à repenser leur raison d'être et leurs relations avec leurs parties prenantes. Elle les conduit aussi à discerner leurs impacts sociaux et environnementaux pour adopter une nouvelle conception de la création de valeur.

Cette dernière se construit désormais sur un périmètre élargi à l'entreprises et ses parties prenantes au sens large, et à l'aide de nouveaux indicateurs de performance, par exemple inspirés des Objectifs de développement durable de l'ONU.

Cette réflexion contribuera à la résilience des entreprises dans le « monde d'après » que la plupart d'entre nous souhaite plus respectueux de l'écosystème de la planète et de tous ceux qui y vivent. Il s'agit désormais de passer de la solidarité à la coopération pour repenser les modèles sur base de nouveaux critères, et les entreprises seront un maillon crucial dans la création de ces nouvelles dynamiques coopératives !

Virginie XHAUFLAIR,
Professeur - Chaire Baillet Latour
Centre d'Economie Sociale,
HEC Liège



NOËL & MARQUET
DESIGN ELEMENTS



reddot winner 2020

CRÉEZ UNE AMBIANCE UNIQUE AVEC LA LUMIÈRE INDIRECTE

Nos profilés pour lumière indirecte sont une solution facile pour créer une ambiance unique.
Que ce soit votre maison, votre lieu de travail ou pour le secteur horeca.
Trouvez le vendeur le plus proche et plus d'informations sur nos produits via notre site web.

f @ p in noel-marquet.com

A BRAND OF

nmc

MOULURES DE PLAFOND - CIMAISES - PLINTHES - PROFILÉS POUR ÉCLAIRAGE - ÉLÉMENTS DÉCORATIFS

LE CAMPUS HEC LIEGE : LANCEMENT DES TRAVAUX !

LE RACHAT DU SITE DE SAINTE JULIENNE EST FINALISÉ, LES AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES POUR CE SITE ET POUR LE NOUVEAU BÂTIMENT SONT OBTENUES. SUITE À DES APPELS D'OFFRES, LES MARCHÉS ONT ÉTÉ ATTRIBUÉS PAR LE CA DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE ET LE DÉBUT DES TRAVAUX EST PROGRAMMÉ POUR LE MOIS D'AOÛT!

Au niveau de la campagne LEVEL UP, depuis son lancement lors de notre soirée de Gala en mai 2019, nous avons récolté près de 60 000 € de dons privés.

Ces dons nous ont permis de remplacer certains **grands écrans** au sein de l'Ecole mais surtout d'équiper **une salle d'enseignement virtuel**.

Cette salle est particulièrement utile actuellement pour faire face aux défis rencontrés avec le confinement. En effet, suite à la pandémie actuelle, nous avons dû changer très vite notre manière d'enseigner et d'évaluer comme vous pouvez le lire dans notre Dossier spécial Enseignement à distance. La nécessité et l'intérêt de ces nouvelles salles d'enseignement ont encore été démontrés et notre objectif est bien de développer encore davantage le digital lorsqu'il peut améliorer l'enseignement que nous donnons. Nos nouveaux bâtiments doivent donc être équipés avec des technologies de pointe qui nous permettent d'offrir à nos étudiants un enseignement tourné vers le futur.

Pour remercier nos donateurs, leurs nom, prénom et promotion seront apposés sur une chaise du grand auditoire 050 ou sur notre Wall of Fame qui sera placé dans le hall à l'entrée du 050. Comme vous pouvez le voir, près 150 alumni et proches de l'Ecole ont déjà 'leur chaise'!

Chaque donateur a choisi l'emplacement de 'sa' chaise: certains se sont regroupés par promo, d'autres en fonction d'un OIC... Nous les remercions chaleureusement.

Et vous? Vous souhaitez participer à ce grand projet qui permettra à HEC Liège d'avoir un campus à la hauteur de ses ambitions? Faites un don! Soit via notre site : <https://hec-levelup.be/> ou en versant votre contribution (150€ pour une chaise - 82€ après déduction fiscale) au Fonds HEC Liège
Numéro de compte : BE58 3401 5580 5579 – BIC : BBRUBEBB > Mention : Level Up + nom, prénom, promo + n° de registre national

- 150 > Une chaise (pendant 5 ans)
- 225 > Deux chaises jointes (pendant 5 ans)
- 250 > Une plaque Bronze sur notre Wall of Fame (pendant 15 ans)
- 500 > Une plaque Silver sur notre Wall of Fame (pendant 15 ans)
- 1000 > Une plaque Gold sur notre Wall of Fame (pendant 15 ans)

On compte sur vous !

Enfin, très prochainement, nous allons inaugurer le début des travaux, ce sera également l'occasion d'inviter tous nos donateurs à venir admirer leur chaise dans notre grand auditoire et/ou leur plaque sur notre Wall of Fame.

A très bientôt et merci pour votre soutien.

Sandra DELFORGE,
Director of Corporate Relations & Alumni Network



NOS ALUMNI FACE AU COVID-19



Alumni

DANS CE NUMÉRO NOUS AVONS VOULU PARTAGER AVEC VOUS LE REGARD CROISÉ D'ALUMNI SUR LA SITUATION QUE NOUS VIVONS ACTUELLEMENT. CES TÉMOIGNAGES ONT ÉTÉ RECUEILLIS AU MOIS DE MAI AUPRÈS D'ALUMNI ACTIFS DANS LES SECTEURS DE LA SANTÉ (SOIT DIRECTEMENT DANS LES HÔPITAUX, SOIT DANS L'INDUSTRIE EN LIEN AVEC LA SANTÉ). NOUS AVONS ÉGALEMENT INTERROGÉ PLUSIEURS ALUMNI ACTIFS À L'ÉTRANGER AFIN DE PARTAGER LEURS VISIONS DE LA SITUATION.

Nos Alumni actifs dans le secteur hospitalier reviennent sur la réalité du terrain, les défis et les espoirs qui les animent.

ISABELLE DEGAND

CFO - Deputy CEO - CHU de Liège
Alumni 1989



ISABELLE FRANÇOIS

Directrice Clinique CHC MontLégia
Alumni 1997



SYLVIANNE PORTUGAELS

Directrice générale CHR de la Citadelle - Liège - Alumni 1983



> Quel est a été l'état de santé des hôpitaux durant ce confinement ?

I.D. (Isabelle Degand) : Le confinement (matérialisé dans un « Plan d'Urgence Hospitalier ») a eu un impact majeur sur les hôpitaux, la toute première ligne touchée. En effet, toutes les consultations et le programme opératoire ont été annulés immédiatement, privant dès lors l'hôpital de toutes rentrées. Par contre, les coûts ont considérablement augmenté par l'installation des circuits patients séparés, l'implémentation du tri avancé, le coût du matériel qui a flambé (pour l'anecdote, les masques chirurgicaux vendus avant la crise autour de 0.03 EUR ont atteint jusque 1.00 EUR ...), le coût du personnel supplémentaire, etc. De plus, il faut savoir que la situation d'un hôpital académique est particulière puisque 80% des médecins sont salariés. Contrairement à d'autres opérateurs économiques, nous n'avons que très peu pu contracter notre masse salariale. L'impact financier va donc être majeur et est une source d'inquiétude pour le secteur.

En termes de trésorerie par contre (et j'ai assez souvent répété aux étudiants que « cash is king » ...), notre situation est saine. Notre position de trésorerie ne sera impactée qu'à partir du mois prochain vu le décalage de facturation. Nous avons tout mis en œuvre, notamment avec l'aide de nos banquiers, pour passer cette période sereinement en matière de trésorerie et assurer tous les paiements.

I.F. (Isabelle François) : En cette période de pandémie, les hôpitaux s'attellent à rester en équilibre, à tous niveaux. Nous devons, plus que jamais, soigner sans compter l'énergie dépensée, tout en gérant nos ressources avec parcimonie. L'accroissement important des coûts et la diminution des recettes auront naturellement des répercussions sur l'équilibre financier de l'hôpital. Et puis il y a l'équilibre humain : le capital humain d'un hôpital est l'élément qui fait toute la différence dans la prise en charge des patients. Il faut naviguer entre l'énergie intense que nos équipes doivent déployer à chaque instant, et la distance qu'il nous reste à parcourir dans la lutte contre le COVID. Il faut soigner les patients et prendre soin des soignants.

S.P. (Sylvianne Portugaels) : Au début de la crise, l'ambiance était très particulière. C'était difficile tant sur le plan émotionnel qu'au niveau de la charge de travail. Puis rapidement, la solidarité, le partage et l'implication de tous se sont installés. La crise sanitaire s'est muée en une aventure humaine « extra-ordinaire ». Nos équipes ont fait par ailleurs preuve d'anticipation puis de réactivité et d'innovation, ce qui nous a permis de tenir bon jusqu'à présent.

> Quels sont les retours que vous avez perçus de la part des citoyens à l'égard du monde hospitalier ?

I.D. : Nous avons été très touchés, et le sommes toujours, par l'élan de solidarité de la population vis-à-vis des métiers de première ligne et singulièrement, du monde hospitalier. Les dons que nous avons reçus, qu'ils soient gros ou petits, financiers, en matériel de protection ou en petites douceurs, sont toujours quotidiens et ont un impact important sur le personnel soignant. Au-delà des décisions politiques qui devront immanquablement être prises pour l'avenir, c'est un geste solidaire et spontané qui est vraiment très impressionnant. Il est également important de souligner le rôle majeur qu'ont joué les acteurs économiques autour de l'hôpital. Les entreprises de la région se sont mobilisées, des collaborations magnifiques ont été lancées, on a gagné un temps fou et pris des orientations pleines d'espoir. C'est assez neuf autour du monde hospitalier et nous avons la volonté de nourrir et faire vivre cet écosystème par-delà la crise. Je ne m'attarderai pas sur les quelques comportements passablement irresponsables que nous pouvons constater de la part de certaines personnes de temps en temps. Je préfère me focaliser sur l'immense majorité des citoyens qui font de leur mieux et comprennent l'importance des gestes protecteurs de base.

I.F. : Nous sommes impressionnés par l'esprit de solidarité dont chacun fait preuve à l'égard des soignants et de tous les métiers qui contribuent de près ou de loin aux soins ou aux patients. La population et particulièrement les familles des patients sont très reconnaissantes et ne manquent pas de manifester leur gratitude vis-à-vis du personnel hospitalier. Ça fait chaud au cœur.

S.P. : L'accueil est positif ! Nous avons tout de suite ressenti un grand élan de solidarité et de soutien de la part des citoyens, mais également de nombreuses entreprises. Concrètement, nous recevons des dons financiers, alimentaires ou du matériel ainsi que de nombreux messages de soutien sur les réseaux sociaux. D'un « endroit où l'on vient pour mourir », l'hôpital s'est transformé, dans l'inconscient collectif, en un « lieu où on se bat pour vivre », et où le personnel se démène pour cela. C'est un signal fort !

> Souhaiteriez-vous faire passer un message particulier aux lecteurs ?

I.D. : Ne pas (trop) lire les informations relayées un peu partout. J'ai arrêté il y a un moment déjà car je me suis rendue compte rapidement que c'était très anxiogène et peu utile. Surtout j'y retrouvais très peu de la réalité que je pouvais observer à l'intérieur. Je voudrais également ajouter que le professionnalisme, l'agilité, la réactivité de l'hôpital ont été (et sont toujours)

remarquables. Moi qui étais à peine arrivée, j'ai vraiment été impressionnée qu'une institution d'une telle taille soit capable de réagir aussi bien à un événement totalement inédit. Était-ce ou est-ce parfait ? Probablement pas. Mais les décisions sont prises, les situations sont réévaluées en permanence, l'institution fonctionne, les missions sont remplies.

I.F. : Il est parfois difficile de saisir la logique qui se cache derrière certaines stratégies adoptées par ceux qui nous dirigent car tout peut sembler si simple... Dans les coulisses, pourtant, ces décisions sont la majorité du temps le fruit de réflexions fastidieuses, face à des problèmes complexes et multifactoriels.

Il n'est pas non plus toujours aisé de comprendre pourquoi les autorités nous demandent de suivre des règles qui nous paraissent strictes. Mais nous devons faire confiance aux experts et faire preuve de discipline dans le suivi des mesures qui s'imposent à nous. Car même si elles touchent à nos libertés individuelles, c'est sûr, elles vont contribuer à sauver les vies de nos proches.

S.P. : Restez prudent... et sortez masqué ! Prenez soin de vous et de vos proches. N'hésitez pas à venir à l'hôpital si vous présentez un problème de santé.

> Un leitmotiv en cette période hors du commun ?

I.D. : Nous ne remercierons jamais assez la population pour son soutien à nos équipes soignantes. Tous ces gestes, même les plus anodins, ont une portée très significative. Humainement, nourrissons-nous longtemps de ce que nous vivons aujourd'hui.

I.F. : Et si nous voyions les choses autrement ?

Derrière toute situation difficile se cache, pour qui veut le voir, une opportunité d'évoluer.

Cette période nous oblige à admettre que la vie ne tient qu'à un fil. Nous devons remettre en question nos habitudes, nous adapter rapidement, faire preuve d'ingéniosité et de solidarité. Ce sont, là aussi, des leçons que nous ne sommes pas prêts d'oublier...

S.P. : Dynamisés par l'Humain, boostés par l'Excellence ! C'est le thème de notre plan stratégique 2020-2025 qui trouve tout son sens en cette période particulière. On peut vraiment dire que notre personnel a été exceptionnel pendant cette crise : humainement, professionnellement, solidairement et efficacement.

Et dans le secteur de l'industrie des soins de santé, qu'en est-il ?

GILLES MARTIN

Customer Supply Chain Lead BeNeLux,
GSK Consumer Healthcare, Alumni 2010



> Comment se porte l'industrie des soins de santé durant ce confinement ?

Au sein de GSK Consumer Healthcare, et plus particulièrement dans mon domaine de Supply Chain, le challenge principal réside dans l'arbitrage entre d'une part, une capacité de production et d'approvisionnement qui peut se voir contrainte par l'impact de la maladie sur nos ressources humaines et celles de nos partenaires logistiques et d'autre part, un consommateur ou un client qui commande de manière disproportionnée par rapport à une consommation classique (par exemple : les produits à base de paracétamol). Il s'agit là d'un suivi quotidien d'informations cruciales qui doivent être relayées vers nos partenaires internes/externes et les autorités des soins de santé. La préoccupation principale est plus que jamais de garantir un approvisionnement continu pour l'ensemble des consommateurs.

> Quels sont les adaptations concrètes que votre entreprise a dû mettre en place pour répondre à l'urgence de la situation ?

L'industrie des soins de santé doit absolument maintenir ses activités car nous avons une responsabilité face aux patients et aux consommateurs. Nos clients sont des pharmaciens, des grossistes et des grandes surfaces qui continuent tous les jours à garantir la distribution de nos produits vers les consommateurs. Nous nous devons donc également de continuer à les approvisionner pour répondre aux besoins de ces consommateurs sans interruption.

D'un point de vue pratique, GSK Consumer Healthcare a bien entendu pris la mesure du risque lié à la situation et a donc mis en place une politique de télétravail généralisée de manière à garantir la santé de ses employés, tout en maintenant la continuité des activités et le focus patient. Depuis mi-mars, l'ensemble de nos activités locales sont donc assurées depuis nos domiciles. Des mesures de sécurité supplémentaires, des plans de continuité adaptés ont été mis en place dans nos usines de production et nos entrepôts.

D'un point de vue gestion de crise, il va de soi que lorsque la capacité est restreinte, il faut adresser les justes priorités. Cet exercice de priorisation demande une coordination intense de flux d'informations multiples et en évolution permanente. L'axe « reporting et info sharing » de notre quotidien s'est donc intensifié massivement de manière à faire face, à distance.

Naturellement, la flexibilité et l'adaptabilité démontrées par l'ensemble de nos employés en cette situation de crise sont une preuve irréfutable du potentiel du télétravail de manière structurelle, ce qui pourrait effectivement changer la donne pour le futur, en changeant les mentalités et les perceptions de ceux qui en doutaient (et dont je faisais partie).

> Souhaiteriez-vous faire passer un message particulier aux lecteurs ?

Je pense que dans pareille situation, aucun plan, aussi précis et complet soit-il, n'aurait pu couvrir l'ensemble du scénario que nous vivons. Ce qui fait la différence, c'est la capacité des gens à réagir promptement et à rester rationnels dans un contexte émotionnellement sensible et complexe, car jamais vécu auparavant. Tout ceci en gardant bien à l'esprit qu'au bout de la chaîne, il y a des consommateurs pour qui nos produits font la différence au quotidien. J'identifierais deux points clés qui, à mon sens, ont été cruciaux dans notre entreprise :

accorder de l'intérêt en suffisance à l'énergie et au bien-être des collaborateurs, à leur motivation et leur interconnexion à distance avec le reste de l'équipe. L'informel doit trouver sa place dans la mécanique. Il est essentiel de pouvoir dégager le critique de l'accessoire et de communiquer de manière claire, honnête et transparente sur les plans d'actions qui en découlent.

> Un leitmotiv en cette période hors du commun ?

Maintenir le niveau d'énergie, l'engagement et les interactions formelles et informelles de manière à garantir la satisfaction des clients, patients et consommateurs.

*Miami, Shanghai, Santiago ou Sydney...
nos Alumni sont présents dans 95 pays à travers le monde.
Ils nous informent de la situation à l'étranger*



STÉPHANIE GRIGNET

Operations Director chez EF Education
First à Miami, Etats-Unis
Alumni 2011



PHILIPPE DELCOURT

Consulate General of Belgium in Shanghai
chez Wallonia Export-Investment Agency,
Shanghai, Chine
Alumni 1992



JULIEN LAMBERT

Manager chez PwC Australia,
Sydney Australia
Alumni 2014



NICOLAS PHILIPS

CIO chez Sigdo Koppers,
Santiago, Chili
Alumni 2003

> Comment se passe votre confinement dans votre pays ? Quels sont les changements majeurs que vous observez ?

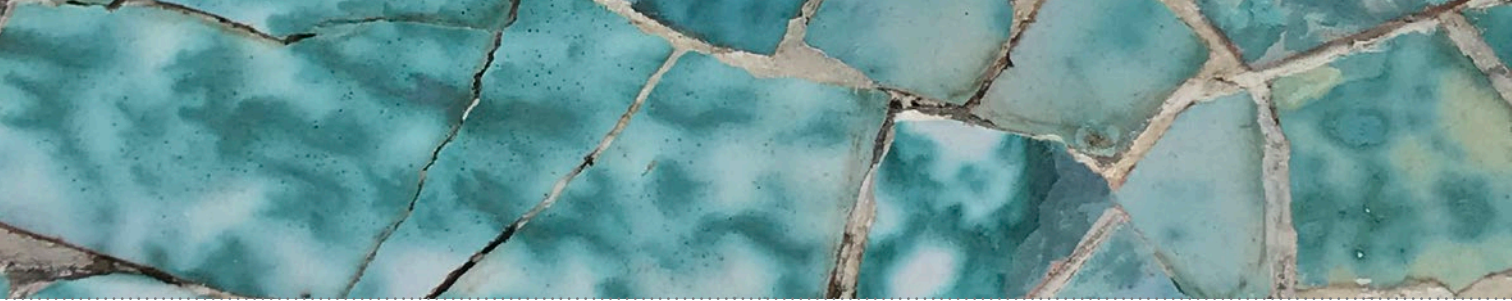
S.G. (Stéphanie Grignet, USA) : La situation aux États-Unis diffère grandement d'un état à l'autre. Certains ont confiné leur population, d'autres pas. Certains font face à un nombre élevé de cas, d'autres pas. Il est donc difficile, voire impossible, de généraliser la situation du pays. En Floride, beaucoup de citoyens continuent de sortir de chez eux car les températures sont clémentes et agréables au printemps. L'atmosphère est relativement positive pour ceux qui peuvent télétravailler mais stressante pour ceux qui ont perdu leur emploi car la protection sociale n'est guère aussi développée qu'en Belgique.

P.D. (Philippe Delcourt, Chine) : La Chine a pris des mesures drastiques pour éviter une trop grande propagation du virus si bien que, mis à part Wuhan et la Province de Hubei, le nombre de cas et le nombre de décès a été bas. Par exemple, Shanghai, ville de 26 millions d'habitants n'a eu officiellement que 400 cas et 7 décès. Les experts internationaux doutent de ces chiffres mais, vu d'ici, le confinement a été tellement important, très long et respecté par tous, que le virus a été sous contrôle très rapidement à Shanghai. Le port du masque est obligatoire depuis début février et les écoles ouvrent le 18 mai. Toute personne infectée est automatiquement isolée et via une application QR code sur smartphone, toutes les personnes qui ont été en contact avec elle (avion, métro, restaurants,...) sont directement mises en quarantaine (avec un lock électronique relié à la police sur sa porte). Cette période est difficile pour toutes et tous (cours à distance pendant près de 4 mois, confinement, port du masque jusqu'à nouvel ordre,...) mais nous pouvons dorénavant reprendre une vie quasi normale.

J.L. (Julien Lambert, Australie) : Le confinement se passe beaucoup mieux que ce que j'aurais pensé, l'Australie a relativement été épargnée par la pandémie. Je vis en colocation avec un espace extérieur, ce qui aide à garder une vie sociale active et à prendre l'air. Les changements majeurs pour moi sont de ne plus pouvoir marcher quotidiennement jusqu'au bureau, de ne plus voir mes collègues ainsi que de ne plus pouvoir passer mon temps libre à voyager, voir mes amis sur place et profiter des terrasses pour boire un verre ou bruncher.

N.P. (Nicolas Philips, Chili) : Depuis le 18 mars, le Président chilien a déclaré « l'état de catastrophe » pour une période de 3 mois. Cette décision permet de prendre certaines mesures comme le maintien de chaînes d'approvisionnement pour le secteur des soins de santé, la fermeture partielle des frontières ou l'imposition de périodes de quarantaine.

Cette décision a été prise relativement tôt si on se compare à d'autres pays puisqu'il n'y avait « que » 238 cas déclarés lorsque cette mesure est entrée en vigueur.



Au niveau de Santiago (~7 millions d'habitants), la décision de mise en quarantaine dépend des communes. On est donc dans une situation où certaines communes sont en quarantaine et d'autres pas, cette situation évolue en fonction des cas déclarés.

Santiago est une ville habituellement assez animée ; le calme qui y règne à présent est donc déroutant. Pour l'anecdote, un puma a été surpris en ville pendant une nuit de couvre-feu. Il a été attrapé et remis en liberté, sans causer d'incident.

Au niveau professionnel, le défi qui s'est présenté consistait à rapatrier en urgence (avant la fermeture des frontières) une partie de l'équipe qui était à l'étranger dans le cadre d'un projet. Ça a été fait avec succès mais non sans un petit stress. Pour le reste, l'équipe est en homeworking depuis le 17 mars, nous continuons nos activités sans problème technique mais l'ambiance de travail est évidemment bien différente.

> Avez-vous remarqué des comportements particuliers de la part de la population ?

S.G.(USA) : J'ai été témoin d'une généreuse initiative dans un immeuble voisin. Le gestionnaire de l'immeuble a créé une application sur laquelle les habitants peuvent s'inscrire soit comme personne à risque souhaitant de l'aide soit comme volontaire pour aider les premiers et aller faire leurs courses. Dans mon immeuble, on s'inquiète de savoir comment se portent nos voisins, on partage des plats faits maison et on se parle d'un balcon à l'autre... Des petites choses qui rendent le quotidien plus agréable en cette période hors du commun.

P.D. (Shanghai) : Mis à part quelques comportements extrêmes à déplorer (peur de l'étranger ce qui fut le cas aussi envers les Asiatiques en Europe au début de la propagation du Covid-19, réflexions inappropriées ou commentaires inacceptables sur les réseaux sociaux,..), cette crise aura surtout révélé de très nombreux élans de solidarité. Les bureaux AWEX en Chine (avec un formidable support de gestion de nos collègues en Belgique) se sont transformés, depuis 3 mois, en bureau d'achat, métier qui n'est, en principe, pas le nôtre puisque l'AWEX gère habituellement les exportations et les investissements. En dépit de quelques petits couacs relayés dans la presse, la très grande majorité des achats (masques, tabliers, gants, tests,...) se sont bien déroulés et nous avons pu compter sur l'aide opérationnelle de plusieurs amis wallons vivant en Chine (dont plusieurs Alumni de notre belle Ecole) mais aussi de partenaires chinois qui nous ont fait bénéficier de leurs réseaux d'achat et de logistique pour aider la Belgique à disposer des équipements nécessaires à la gestion de cette crise. De nombreux dons de

masques nous sont aussi parvenus. Merci à eux !

J.L. : Sydney est une ville où les gens vivent énormément en extérieur (dans les parcs, sur les plages, etc) et sont assez engageants. La mise en place du lockdown a complètement changé la manière dont les gens se croisent dans la rue ou se disent bonjour, ce qui était un peu perturbant au début. Mais très vite la population a échangé des sourires en rue par exemple, ce qui n'était peut-être pas commun au préalable dans un environnement citadin. D'un point de vue professionnel, un véritable état d'esprit "caring" s'est mis en place, chacun prend régulièrement des nouvelles de ses collègues et clients. Ce nouveau comportement aide clairement à affronter ce cap.

N.P. : Je savais les Chiliens assez efficaces pour gérer des situations d'urgence. Cette qualité s'est confirmée dans le cadre de cette crise. Dès la mi-mars, les grandes surfaces étaient aménagées avec un système de file d'attente avec marquage au sol afin de limiter le nombre de personnes présentes en même temps dans le magasin. Dès le départ, un système de distribution de gel hydroalcoolique a été mis en place à l'entrée du magasin ainsi que des plexiglass installés aux caisses. Par ailleurs, je n'ai pas observé de pénuries, ce qui montre que la chaîne logistique a tenu le coup.

Tous les soirs à 21h, les Santiagois applaudissent en signe de remerciement au personnel soignant ainsi que pour les personnes qui permettent de maintenir les activités minimales nécessaires. Lorsque ma commune était en quarantaine, j'ai également entendu quelques concerts aux balcons.

> Souhaiteriez-vous faire passer un message particulier aux lecteurs ?

S.G. : Restez prudents malgré le déconfinement.

P.D. : De rester fort, de prendre patience et surtout d'être prudent dans les mois qui viennent car ce virus est encore bien présent.

J.L. : Cette période est probablement un bon moment pour prendre le temps pour soi afin de réfléchir à ce qu'on veut accomplir dans les prochaines années et prendre soin de ses proches et de ses amis.

N.P. : Je pense évidemment aux personnes qui travaillent dans le secteur des soins de santé ou dans les secteurs qui sont restés actifs pendant le confinement (toujours effectif au Chili) et les remercie pour leur dévouement. On a encore peu de recul sur cette épidémie mais il est clair qu'elle va profondément modifier le fonctionnement de nos sociétés.

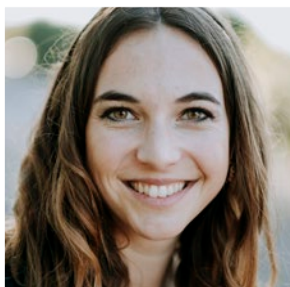
En ce moment, on entend souvent qu'on ne reviendra pas « au monde d'avant ». Je pense que ceci est vrai indépendamment de cette crise. L'histoire n'est pas circulaire. Elle a été faite d'évolutions, de révolutions, de crises et de guerres.

Il y a 3 réflexions qui me viennent à l'esprit au sujet de cette pandémie :

- > Cette crise illustre la différence qui existe entre une probabilité faible et une probabilité nulle. Dans un monde global et complexe, l'adaptation et le sens de l'anticipation sont donc primordiaux.
- > C'est souvent lorsqu'on est privé de quelque chose qu'on en réalise pleinement sa valeur. S'agissant de ma liberté de mouvement, pour la première fois, j'ai pris pleinement conscience de ce qu'elle représente.
- > L'être humain trouve avant tout son épanouissement dans les relations sociales directes, aucune application ne peut remplacer cela.

Encore un tout grand merci aux Alumni qui ont participé à ce dossier et ont accepté de partager leur expérience. D'autres témoignages continueront à être diffusés prochainement sur nos réseaux sociaux Facebook et LinkedIn Alumni, sur lesquels vous êtes de plus en plus nombreux à nous suivre.

Sandra DELFORGE, Director of Alumni Network & **Aurore TILKIN**, Alumni Network Manager

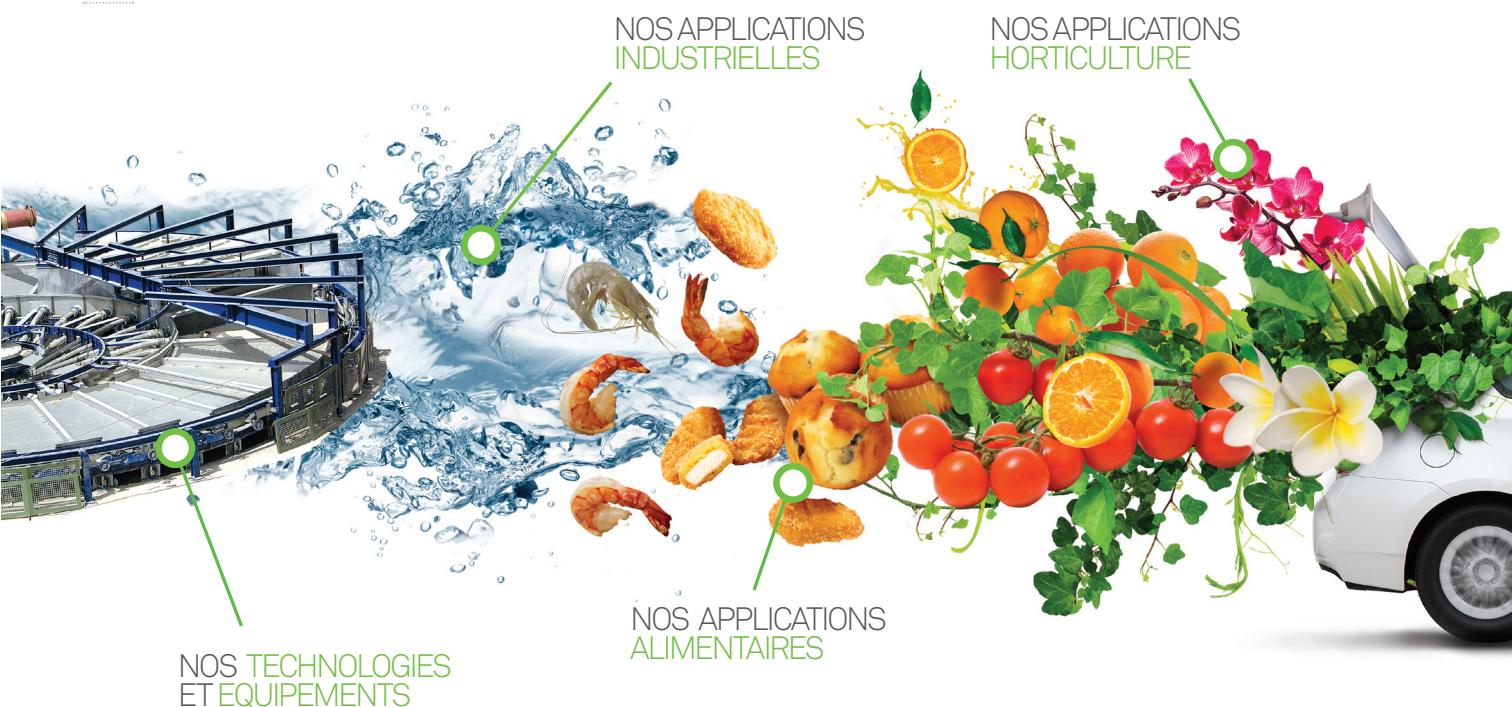


Tous ces témoignages ont été recueillis au mois de mai 2020. Depuis lors, la situation a encore évolué.



Dossier Spécial

ACTEUR INNOVANT DES PHOSPHATES DE DEMAIN



www.prayon.com



Recherche

SHARE MÈNE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES PERSONNES ÂGÉES FACE À LA PANDÉMIE

Saviez-vous qu'au sein de HEC Liège, le CREPP (Centre de Recherche en Economie Publique et de la Population) mène depuis plus de 15 ans une enquête auprès de la population âgée belge ?



Il s'agit de l'enquête internationale SHARE, un projet d'Infrastructure Européenne de Recherche (ESFRI) soutenu par l'Union Européenne, la Politique Scientifique Fédérale et, en Wallonie et à Bruxelles, par la Communauté française, dont l'objet est la collecte d'informations auprès d'un échantillon de personnes de 50 ans et plus suivies dans la durée (les entretiens ont lieu tous les deux ans depuis 2005).

Les données, une fois anonymisées et mises en commun avec celles des 27 autres pays participants, sont utilisées dans le cadre de recherches en relation avec la problématique du vieillissement de la population. Près de 6 000 répondants belges et plus de 80 000 répondants européens y participent et, à ce jour, près de 3 000 articles scientifiques, livres, rapports de recherche, thèses et travaux de fin d'études ont été répertoriés comme ayant été réalisés à partir des données de SHARE par une communauté composée de plus de 11 000 utilisateurs-chercheurs. Les institutions européennes et un grand nombre de pays européens utilisent également les informations apportées par SHARE pour la prise de décisions et l'élaboration de politiques veillant au bien-être de la population âgée.

S'adressant à la population âgée, et très âgée dans beaucoup de cas, la huitième vague de l'enquête a malheureusement dû être suspendue à la mi-mars à cause de la pandémie de

COVID-19. Mais face à cette crise, les informations récoltées dans le cadre de SHARE prennent une toute nouvelle dimension. Elles concernent en effet en grande partie la population la plus exposée au risque en cas d'infection et SHARE, du fait de son caractère longitudinal, a la possibilité de les interroger sur la manière dont ils vivent la situation et sur les potentielles conséquences de la pandémie dans leurs vies.

Un nouveau questionnaire a ainsi été élaboré en l'espace de quelques semaines, consacré exclusivement à cette thématique, et au lieu des entretiens habituels menés en face-à-face ceux-ci seront réalisés par téléphone, toujours par les mêmes enquêteurs, pendant les mois de juin et juillet.

Les informations fournies, une fois mises à la disposition des chercheurs, devront servir à éclairer toute une série d'aspects de la vie des personnes âgées de 50 ans et + potentiellement affectées, directement ou indirectement, par la pandémie : leur état de santé physique et mental, l'accès aux soins de santé, leur degré d'autonomie et de dépendance, les relations qu'ils entretiennent avec leur famille et avec leur entourage, leurs activités professionnelles et non-professionnelles, leurs conditions de vie en général, l'entraide reçue et/ou apportée, ... tout cela en comparant l'avant COVID-19 et la période que nous vivons actuellement.

Au-delà de cette enquête spéciale COVID-19, les chercheurs seront à même de coupler ces informations avec les



Credit photo : paullephoto

données collectées lors de vagues antérieures de SHARE auprès de ces mêmes personnes, y compris avec des informations rétrospectives sur les conditions de vie et de santé pendant l'enfance des répondants, sans oublier les données des futures vagues de l'enquête.

Ces informations devraient être disponibles pour la communauté scientifique début 2021 sous un format anonymisé. Des résultats préliminaires seront publiés plus tôt, vers l'automne 2020. Pour plus d'informations, deux adresses sont disponibles : le site belge, www.share-project.be et le site international, www.share-project.org.



Sergio PERELMAN,
Directeur du CREPP, Professeur à HEC Liège,
& **Xavier FLAWINNE,**
Researcher, CREPP - HEC Liège

2020-2021

Masters de spécialisation

Formations en horaire décalé

Masters

Certificats

Analyse, Contrôle et Révisorat

Finance

Droit fiscal

Management général

OpenBordersMBA

Sciences de gestion (pour bacheliers)

Management environnemental

HEC LIÈGE
Management School - Liège Université

M T W T

www.hec.uliege.be . Tél. : +32 4 232 73 21 - 73 77



Research

THE RESEARCH DAY WENT VIRTUAL

In a context where teaching, meetings and exams are going virtual, HEC Liège has organized a virtual research day.

OVER THE PAST 2 MONTHS, THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC COMMUNITY HAS DEVELOPED CREATIVE SOLUTIONS TO CONTINUE TO DISSEMINATE THEIR WORK AND EXCHANGE IDEAS. LARGE CONFERENCES ARE REORGANIZED ONLINE AND VARIOUS WEBINARS CAN BE ATTENDED ON A WEEKLY BASIS. AT HEC LIÈGE, RESEARCH HAS ALSO BEEN RE-ORGANIZED VIRTUALLY.

6TH EDITION OF THE RESEARCH DAY

HEC Liège has been organizing an annual research day since 2014. The objective was to give our researchers the opportunity to present their work and to give them feedback in order to help them better prepare themselves to become part of international research networks. The format has evolved, and the objectives have expanded a bit. The objective is also to meet at least once a year to discuss the diversity of our research projects.

*“More than ever we need to find ways to “get together” and re-discover the diversity and richness of the research carried out at HEC Liège. This is the objective of our annual meeting”
Marie Lambert, Vice-Dean Research at HEC Liège*

In the 2019 edition, in addition to more traditional presentations, we organized a small “3 minutes to pitch your research” contest between junior and senior researchers. The aim was to encourage PhD candidates to get familiar with the communication format of “Ma thèse en 180 secondes”, a contest that takes place in several countries and that the ULiège organizes yearly.

For the 2020 edition of the HEC Liège Research Day, this contest has been reorganized online. Four young scholars presented their research in a short video of 3 minutes and the whole HEC community was invited to vote for their favorite presentation.

THE PROGRAMME 2020

Chloé, Julie, Alexandre and Simon shared with us what they like the most about their research topic

Chloé > There are several aspects of my research that make it exciting. My research is set in a current context, in which the situation is evolving and gives an unknown character to the sequence of events. It's a complex subject, initiating a lot of debate among different stakeholders, so it makes the research very fascinating. It is also a CRA (Collaborative Research Action) project, so I have the opportunity to carry out my research alongside three other students (two of them come from Cameroon). It makes the exchanges very enriching and interesting.

Julie > I'm passionate about performance management and artificial intelligence. My research topic precisely combines those fields, so... what else can I ask for? We are living in a time where data is considered as the lifeblood of all business. We definitely need algorithms to help us processing all this information. Numerous time consuming and boring tasks could be performed by a computer, making us more efficient. I am a bit obsessed with efficiency, so I am definitely happy to have the opportunity to contribute to techniques which serve this purpose.

Alexandre > The thing which I'm passionate about the most in finance is the creation of bubbles. In 2008, I started to study economy at my secondary school and my father, who is a banker, explained me what happened and I was amazed by the impact of such an unexpected crisis. Since that day, I always try to anticipate the occurrence of a financial bubble. My research aims to demonstrate and explain an irrational behavior of private equity managers that could lead to a bubble in the private equity sector.

Simon > The study of regulation processes is particularly interesting as it combines insights from management sciences, laws and sociology. To do so in a field such as construction is even more relevant when one considers the importance of the sector in Belgium. I particularly appreciate the fact that there are many “hot topics” (posting of workers, extension of subcontracting, undeclared work), which contribute to the evolution of the sector in Belgium.

6th Research Day Program

Chloé Brassart



«What does the future hold for a sector on the way to profound changes? Study of the numerous transformations within the taxi sector in the digital age»

Julie Jamar



«Natural Language Processing»

Alexandre Scivoletto



«Private Equity»

Simon Wuidar



«Building regulations: the construction sector facing its evolution»

PREPARING FOR THE CHALLENGE

Doing a PhD can certainly help develop many skills that will be useful in the professional sphere. Communication is one of them. However, the current situation has also helped our participants develop other skills, such as video editing and their interaction with the camera.

This led to various creative ways of facing the challenge. Some of them helped themselves with tutorials such as the one provided by the ULiège “*Ma recherche en 3 minutes*”. Others watched some videos of the international contest “*Ma thèse en 180 secondes*”.

“I took the time to target useful information to facilitate the understanding of my research, then I embarked on this adventure of making the pitch and the video. I wanted to make my video dynamic and original, so it took me some time to link the whole video” shared Chloé.

Previous training on how to make presentations also played a role. One thing is certain, all of them improved their digital skills thanks to this contest. “Having never made a video before, the experience was stimulating! As we scroll on social networks, we are increasingly facing video footages. It was great to be “*behind the scenes*” and try to elaborate something academically relevant but also original and entertaining. I also realized the risks of videos by seeing how “*easy*” it is to broadcast information even for people that do not do research. I will not forget to be critical about videos. It is surely not the last video that I will be doing!” explained Simon.

“The contest has also helped our participants become aware about the importance of being able to explain their research in layman’s terms, a competence that will help them in their professional life after their PhD.”
Guadalupe Amésquita, administrative assistant to the PhD program”

And the winner was... Julie Jamar!

Julie: “I’m really happy and surprised! I would like to thank all the people who voted for my video, and congratulate my 3 colleagues, who did great videos as well! I am planning to spend my research budget to go abroad: to an international conference or increase my summer school budget.

The competences portfolio I did when I was a student at HEC Liège, “*Marquer les esprits avec une présentation efficace*” given by David Homburg helped me a lot for all the presentations I did since this workshop. As an anecdote: a few weeks after this workshop (around 2015) my boyfriend went to the casting of “*Les 12 coups de Midi*” and I went with him just for fun. After a questionnaire we had to make a quick individual presentation in front of the 100 people participating to the casting. Only 6 candidates out of a 100 were selected after that (based on the questionnaire and the presentation). And...I was chosen. My boyfriend was really mad because we went there for him. I can assure that this was thanks to the self-confidence I acquired with Mr. Homburg’s workshop, I was not like this before, I used to be really shy and bad at presenting.”

More research events will close the particular academic year 2019-2020, a webinar on “*Excellence in research*” presented by Professor Mark Saunders, from the University of Birmingham will be organized on June 22, 2020.

Marie LAMBERT, Vice-Dean Research at HEC Liège
Guadalupe AMESQUITA, Research Support Officer



Education



Un Business Game - comprenez une étude de cas réelle soumise par une entreprise - a été proposé, le 15 février dernier, par un groupe de 14 étudiants de HEC Liège à une cinquantaine d'autres étudiants issus de différents horizons. Durant toute une journée, deux challenges ainsi qu'un workshop ont été présentés en anglais. Objectifs : mise en pratique des connaissances apprises lors des différents parcours académiques et développement des soft skills (créativité, cohésion d'équipe, présentation, compétition, challenge personnel, etc). Pour cette première édition, le thème générique était 'Le Digital', un des trois axes stratégiques transversaux de HEC Liège. L'incorporation des nouvelles technologies dans le monde des affaires est un concept de plus en plus d'actualité et ce thème était particulièrement en lien avec les business modèles des partenaires présents pour l'occasion. Les équipes étaient composées de deux binôme(s) aléatoirement formés afin de tester et d'améliorer la capacité à travailler en équipe, avec des personnes qu'on ne connaît pas.

Premier challenge, proposé par BDO Belgium : “ La création d'un business plan pour des drones interconnectés entre eux faisant intervenir l'intelligence artificielle”. La solution gagnante s'est concentrée sur la “sécurisation des marchandises importées dans les ports et aéroports du BENELUX” grâce aux drones. Aux vainqueurs de ce challenge, BDO Belgium a offert des drones Parrot incorporant de l'intelligence artificielle.

Second challenge, proposé par Gaming1 d'Ardent Group : “La création d'un jeu de hasard alliant gambling (jeu) et gambling (pari)”. La solution gagnante apportée au challenge était “un jeu de course automobile composé de plusieurs niveaux”. Gaming1 a remis aux vainqueurs différents packs sur le thème du jeu.

Le prix du HEC Liège Business Game offert à l'équipe victorieuse s'élevait à 500€.

Le Smart City Institute a ensuite proposé aux participants un workshop relatif à la Smart Mobility (voitures électriques, partage de moyen de transport, véhicules connectés, etc). Vu le succès et l'enthousiasme des étudiants participants et des entreprises, une prochaine édition est d'ores et déjà programmée au premier quadrimestre de l'année académique 2020-2021. Objectifs : 75 participants et l'organisation d'un 3ème challenge “online”. L'équipe organisatrice aspire à attirer un public plus international ainsi qu'à perpétuer les relations établies avec leur partenaires.

LES ETUDIANTS TÉMOIGNENT

Pauline Beaume, Master 2 - HEC Liège

Les défis proposés par les sponsors étaient innovants et nous ont fait sortir de nos sentiers battus, ce qui est évidemment une très bonne expérience d'apprentissage. J'ai vraiment apprécié de travailler avec différentes personnes le matin et l'après-midi, car il est important d'apprendre à s'adapter à nos coéquipiers. En bref, participer au Business Game signifie apprendre tout en s'amusant !

Kushtrim Asllani - Master 1 - double diplôme Université Ca' Foscari Venezia & HEC Liège

Le Business Game a été l'une des meilleures expériences pendant mes études à HEC Liège. Il m'a permis de me remettre en question et de mettre à profit mes connaissances, une occasion extraordinaire de faire face au monde réel.

Alexandre Jamar - Master 2 - HEC Liège

Expérience, travail d'équipe et adrénaline. Mon coéquipier Julien et moi avons été invités à stimuler notre créativité autour de l'intelligence artificielle et à créer un jeu pour ensuite présenter un plan financier et analyser les opportunités du marché.

Carlo Pittarella - Master 1 - double diplôme Université Ca' Foscari Venezia & HEC Liège

Le Business Game proposé par HEC Liège a été l'occasion d'appliquer enfin toutes les stratégies et les connaissances que j'ai accumulées pendant mes années d'université, le tout en anglais. J'assisterais assurément à la prochaine édition.

Hélène Beuken - Master 2 - HEC Liège

Je suis heureuse d'avoir participé au HEC Liège Business Game, c'était une très belle expérience et une journée pleine de rencontres et de découvertes. Je le recommande à tous les étudiants qui aiment les défis.

IMPROVE, ADAPT, OVERCOME: UNE ÉDITION DIGITALE POUR LES ADVISORY AWARDS



HEC LIÈGE TOURNE EN VIRTUEL ET HEC ADVISORY EMBOÎTE LE PAS EN ORGANISANT SES TRADITIONNELS ADVISORY AWARDS EN DIGITAL. SI BEAUCOUP D'ÉVÉNEMENTS ONT ÉTÉ ANNULÉS À CAUSE DU COVID-19, IL N'AVA JAMAIS ÉTÉ QUESTION POUR LES ÉTUDIANTS DE LA JUNIOR-ENTREPRISE HEC ADVISORY D'ANNULER LEUR ADVISORY AWARDS, UN CONCOURS D'ANALYSE FINANCIÈRE ORGANISÉ EN COLLABORATION AVEC LE COURS D'ANALYSE DES ÉTATS FINANCIERS.

"La flexibilité fait partie de notre core business. Le fait d'être jeune entrepreneur nous oblige à nous adapter sans cesse et à sortir de notre zone de confort en permanence", explique Muriel, présidente de HEC Advisory et étudiante en 2ème Master Droit-Gestion.

Une édition réussie, avec 400 spectateurs durant quatre heures de webinaire sans accroche. Les quatre groupes d'étudiants sélectionnés pour le concours ont dû analyser en un après-midi deux entreprises appartenant au groupe Detry (Aubel) et présenter leurs résultats devant le public et le jury.

Cette édition a été chargée d'émotion puisque 2020 sonne la retraite de Jacques Berwart, professeur depuis 48 ans à HEC Liège et chargé du cours d'Analyse des États Financiers. Il a pu saluer l'ensemble de ses étudiants, non sans verser une larme !

BDO, partenaire de cet événement depuis 2014, a participé activement à l'organisation de la soirée et a permis de récompenser les groupes d'étudiants s'étant distingués dans leurs travaux d'analyse financière. Les lots étaient majoritairement constitués de bons pour des restaurants liégeois, permettant de donner un coup de pouce au secteur de l'Horeca particulièrement touché par la crise actuelle.

Une réussite qui n'aurait pas été possible non plus sans la volonté des étudiants, à seulement quelques jours du début de la session d'examens. Mention spéciale à une étudiante Erasmus, rentrée au Québec, qui a pris part au concours malgré les contraintes et le décalage horaire. Bravo à elle, aux participants et aux gagnants!

Pour terminer, merci aux spectateurs, et à l'année prochaine pour une autre édition - présentielle on l'espère - des Advisory Awards !

Marie STEVENS, Responsable Qualité @HEC Advisory

À propos de HEC Advisory

HEC Advisory est une jeune entreprise composée de 25 étudiants de HEC Liège qui accompagne les entreprises dans l'amélioration de leurs performances. Elle existe depuis 1991, ce qui en fait la première Junior-Entreprise de Belgique. Elle axe ses services pour les PME en trois pôles : conseil en performance, stratégie digitale et conseils juridiques.

Les Junior-Entreprises sont des associations à vocation économique et pédagogique, à but non lucratif. Organisations étudiantes implantées dans les établissements d'enseignement supérieur, les Junior-Entreprises se définissent comme un vecteur d'employabilité et d'engagement des étudiants.



COMMENT MAINTENIR L'ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE DU TERRITOIRE EN PÉRIODE DE GRANDS TRAVAUX ?



Visuels développés par le groupe AMAP; Martin Deval, Alexandre Garneri, Pierre Pirard at Arthur Thiriart

CETTE QUESTION A ÉTÉ SOUMISE AUX PARTICIPANTS DU PORTFOLIO « DEVELOP A PLACE BRANDING STRATEGY », ILS ONT TRAVAILLÉ SUR LE SUJET ET PROPOSÉ DES SOLUTIONS À LA VILLE DE LIÈGE.

L'atelier de compétences « Develop a Place Branding Strategy » permet chaque année aux étudiants de Master de travailler en collaboration avec le département du tourisme de la Ville de Liège sur un projet actuel et concret. Cette année, Elise Dereppe, collaboratrice à l'Office du Tourisme, a proposé aux étudiants de travailler sur l'attractivité touristique de la ville en chantier. Les étudiants étaient libres d'explorer divers axes. Chaque groupe de 4 étudiants a exploré une piste et développé une stratégie visant à mettre en valeur le territoire malgré les travaux du tram en cours à divers endroits de la ville. Un groupe premier s'est par exemple appuyé sur le Beerlover Marathon pour promouvoir la mobilité douce. Un second groupe a construit un parcours de visite interactif et des visuels comparant la situation avant/après. Un troisième groupe a réalisé une campagne d'affichage créative sur le ton de l'humour.

D'un point de vue pédagogique, cet atelier met les étudiants en situation de « problem based learning ». Le cadre est posé par l'enseignant, le challenge est proposé par la ville, les participants analysent la situation, prennent des décisions et développent des solutions. Toutes les parties prenantes sortent gagnantes de ce projet.

Anne-Christine CADIAT, titulaire du portfolio « Develop a Place Branding Strategy »

LE PROJET VU SOUS L'ANGLE DE LA VILLE

Ma première participation à cet atelier de compétences a été particulièrement instructive. En tant que professionnel du tourisme, il est important de ne pas évoluer dans un vase clos et de remettre régulièrement en question notre propre perception de la ville et de notre métier. Ces échanges avec les étudiants et la découverte de leurs projets étaient instructifs en ce sens qu'ils mettaient en lumière la perception

que peuvent avoir de jeunes Liégeois, et autres, de la ville et de ses atouts touristiques. De plus, chaque projet présenté recelait d'un certain nombre de qualités dont nous pourrions nous inspirer à l'avenir.

Elise Dereppe, Collaboratrice à l'Office du Tourisme de Liège

LE PROJET VU PAR LES ÉTUDIANTS

Avec notre groupe, nous avons décidé de baser notre projet sur deux axes. D'une part, via un parcours attractif, poussant la ville de Liège à se rapprocher d'une Smart City au travers de la mise en place de QR codes tout au long d'un itinéraire de notre création. Ce dernier permettrait d'éviter un maximum les travaux, tout en accédant aux points clés de la ville. Nous avons également décidé de dynamiser toute la zone de travaux qui restait fixe (axe Avroy-Sauvinière-Saint Lambert) en proposant un projet artistique aux écoles de la Ville de Liège ainsi qu'aux artistes liégeois. Ce projet consisterait en l'application de visuels avant/après travaux, sur des bâches à accrocher aux barrières afin d'embellir celles-ci et ainsi inciter les touristes à revenir voir Liège une fois le tram mis en place. D'autre part, nous avons travaillé sur l'image de la Ville sur les réseaux sociaux et ciblé le Nord de la France pour une campagne publicitaire. Pour ce faire, nous avons suggéré un partenariat avec des influenceurs, des affiches avec slogans humoristiques ainsi qu'une optimisation de l'application « Balades liégeoises » déjà existante.

Cette expérience nous a permis de mettre notre savoir en pratique grâce au cas proposé par la Ville de Liège. C'est cet aspect qui nous a motivé à proposer quelque chose de concret et réalisable. Ce fut pour nous une expérience aussi intéressante qu'enrichissante.



DENEFF Louise, LINA Sophie, VAN DE VYVER Antoine, VANDERGUCHT Nicolas
VERPOORTEN Sarah



FAITES VOTRE COVID-OUT AVEC UN ÉTUDIANT EN MASTER EN SALES MANAGEMENT EN ALTERNANCE

COVID19

Alors que le déconfinement s'annonce progressivement dans notre pays, certaines entreprises se posent des questions majeures : Comment booster mon chiffre d'affaires ? Comment pérenniser mes activités ? Quelle stratégie de vente à distance développer ? Comment réorganiser ma force commerciale autour du digital ? D'entrée de jeu, nous constatons qu'il ne s'agit plus de gérer l'aspect sécurité sanitaire, mais d'affronter les conséquences incertaines de l'après-COVID. Les entreprises devront réinventer leurs business models, définir de nouvelles règles de jeu, se doter de nouvelles compétences et faire face à une multitude de défis commerciaux et marketing.

EN TANT QUE BUSINESS SCHOOL NOTRE VOLONTÉ EST DE SOUTENIR LES ENTREPRISES DANS LA NOUVELLE RÉALITÉ POST-COVID. DANS CETTE PERSPECTIVE, NOUS AVONS DÉCRYPTÉ 5 MISSIONS QU'UN ÉTUDIANT DU MASTER EN SALES MANAGEMENT EN ALTERNANCE POURRAIT METTRE EN ŒUVRE POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES TOUT AU LONG DE LEURS APPROCHES COMMERCIALES DE L'APRÈS CORONAVIRUS.

1 > Faire évoluer la proposition de valeur

Les habitudes de consommation des clients, leurs attentes et surtout leurs valeurs vont probablement être impactées. Tendances changeantes qu'il faut prendre en compte pour continuer à proposer une offre unique. Willem Standaert, professeur de Business Strategy, leur enseigne comment bâtir une stratégie d'affaires efficace et une communication de vente pertinente en alliant la théorie aux exemples concrets. Parallèlement, dans le cadre du cours « Environnement commercial » du Prof. Henry-Jean Gathon, les étudiants sont dotés d'outils pour comprendre les scénarii d'évolutions macro-économiques et pour mener une veille concurrentielle afin de détecter des opportunités de commercialisation.

2 > Intégrer la digitalisation dans les pratiques de vente

La distanciation sociale et le confinement ont donné lieu à une explosion du trafic internet et ont accéléré les transactions d'e-commerce. Une situation qui oblige les entreprises à repenser leur présence online. Vincent Nanni, expert en e-business, apprend aux étudiants à concevoir une stratégie e-commerce

en lien avec les outils de Digital Selling en les impliquant dans un projet réel.

Par ailleurs, Stéphanie Aerts, professeure de « Sales Analytics », les initie à utiliser différents outils prédictifs de Business Intelligence pour déterminer la probabilité de conversion d'un client potentiel et ainsi soutenir les efforts de vente.

3 > Repenser le modèle d'approvisionnement

La crise du coronavirus a mis en évidence notre dépendance à l'égard de l'étranger, impactant ainsi les chaînes d'approvisionnement et les ventes de nombreuses entreprises. Face à ce constat, les entreprises vont devoir trouver de nouvelles solutions rapprochant les modes de production et de consommation. Dans le cadre du cours « Supply Chain Management for Commercial Performance », le Prof. Thierry Pironet demande aux étudiants du MSMA d'analyser la situation de l'entreprise sur son marché en termes de performance logistique et commerciale.

4 > Redéfinir les objectifs financiers et commerciaux

On le sait, 2020 ne sera pas une année comme une autre et les objectifs commerciaux pourraient nécessiter une adaptation au vu de l'impact de la situation de confinement sur les ventes. Formés à la « finance pour la fonction commerciale » par Anne Chanteux et Magali Herman, les étudiants du MSMA pourraient accompagner les managers pour dresser un tableau de bord commercial et mener une analyse détaillée des coûts et des marges pour contribuer à la croissance de leurs ventes et la rentabilité qui en découle.

5 > Relancer la stratégie de prospection

La prospection est le nerf de la guerre pour toutes les entreprises. C'est une activité vitale qu'il faut assurer régulièrement pour capter de nouveaux clients. Avec Françoise Gabriel, les étudiants ont l'opportunité de travailler sur le développement des soft skills tant recherchées dans la vente : l'art de la négociation, de la prospection et de la communication.

FORMONS ENSEMBLE LES TALENTS COMMERCIAUX DE DEMAIN

Sandrine WOUTERS, Coordinatrice du MSMA
sandrine.wouters@uliege.be



Partenaires

LE METIER D'AUDITEUR A L'ERE DU DIGITAL

De nombreux Alumni de HEC Liège s'orientent vers des métiers liés tant au contrôle interne qu'au contrôle externe des organisations. La spécialisation « **Financial Analysis & Audit** » du Master en Sciences de gestion les prépare notamment à intégrer de grands cabinets d'audit, tel KPMG. Nous avons interrogé Dominique Abdallaoui, Senior Manager chez KPMG Luxembourg, Alumni promo 2010, pour avoir son point de vue sur le métier d'auditeur à un moment où la digitalisation connaît un coup d'accélérateur.

Pouvez-vous en quelques mots nous présenter les activités de KPMG Luxembourg ?

Nous sommes un réseau mondial présent dans plus de 147 pays avec 209,000 collaborateurs.

Au Luxembourg, nous offrons quotidiennement un large éventail de services Audit, Tax et Advisory pour des clients nationaux et internationaux actifs dans la finance, l'assurance, le commerce et l'industrie.

Avec plus de 1,800 employés, KPMG au Luxembourg est l'un des leaders sur le marché dans ce secteur.

En quoi consiste le métier d'auditeur?

L'auditeur ou le réviseur d'entreprise se charge de réaliser le contrôle des comptes des entreprises, qui constitue une obligation légale pour de nombreuses sociétés.

Il s'assure que l'information fournie dans les comptes est sincère, qu'elle n'a pas été altérée, involontairement ou volontairement. Cela requiert non seulement des compétences techniques, mais également des qualités telles que l'intégrité, le scepticisme, une bonne dose de courage et des qualités humaines dans l'interaction avec les clients et les confrères.

Le métier d'auditeur revêt une fonction d'intérêt public qui le met au cœur du développement de l'économie.



En quoi la digitalisation grandissante, encore accélérée par la crise actuelle, change-t-elle le métier d'auditeur?

La mutation vers un monde de plus en plus orienté vers le digital s'est amorcée depuis plusieurs années déjà tant chez nos clients du secteur financier qu'au sein de KPMG. Depuis de nombreuses années, KPMG a investi durablement dans des nouvelles solutions et de nouveaux outils collaboratifs afin de permettre à l'auditeur de se focaliser sur les transactions à haute valeur ajoutée ou des outils d'analyse de données.

L'auditeur doit donc tout naturellement s'adapter à cet environnement en constante mutation, en se tenant informé des dernières évolutions digitales dans son secteur et des compétences nécessaires pour accompagner ses clients. Néanmoins, et c'est là l'essentiel, le scepticisme professionnel et l'intégrité sont des attributs qui resteront primordiaux.

La situation que nous vivons actuellement va certainement contribuer à accélérer la mutation du digital. Depuis le 15 mars 2020, nos équipes sont en télétravail et ont assuré la continuité de l'ensemble des engagements sans impact sur l'efficacité et la qualité du travail effectué.



La crise actuelle aura tout de même comme effet de renforcer ce postulat et le changement de nos habitudes de travail, de communication et d'échange d'information.

Pour finir, je dirais que la transformation numérique implique une transformation des hommes. Il ne peut y avoir d'expérience client sans expérience humaine. Nos clients cherchent toujours des contacts personnels pour nouer une relation de confiance. Par conséquent, nous préconisons toujours les qualités humaines telles que le leadership, la créativité, l'innovation, la capacité de faire le lien entre les hommes et les processus auprès de nos collaborateurs, car elles sont essentielles à notre métier.

Nous avons à HEC Liège une spécialisation « Financial Analysis & Audit » du master en sciences de gestion.

Au moment où vous recrutez, qu'attendez-vous d'un diplômé d'une école de gestion telle que HEC ?

Il est primordial pour nous de compter parmi nos collaborateurs des profils venant de HEC Liège où la communauté d'Alumni est l'une des plus représentées et la plus importante. La communication, l'esprit critique, la rigueur et la discrétion restent des compétences certaines dans ce type de métier.

En plus des besoins de base en audit (connaissances approfondies en comptabilité, finances, droit économique et fiscal, gestion et contrôle de gestion, management..., maîtrise d'outils de gestion, mathématiques et de statistiques...), nous recherchons depuis quelques années des profils d'auditeurs plus tournés vers le numérique.



Au final, il ne faut pas oublier qu'amorcer une carrière dans un cabinet d'audit vous permet d'apprendre énormément et nous mettons un accent particulier sur la formation continue et sur le développement personnel. On ne devient pas auditeur en un jour, mais il faut avoir une volonté d'en apprendre toujours plus.

Propos recueillis par Nathalie HOSAY, Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC Liège



David CAPOCCI, Alumni 1997, prendra la tête de KPMG Luxembourg avec un nouveau Comité Exécutif à partir du 1^{er} octobre 2020

Nouvelles dates ↙

- Le **Smart Inspiration Day**, organisé par le Smart City Institute, initialement prévu le 7 mai, se déroulera le 10 décembre prochain. Contact : Julie Randaxhe - sci@uliege.be
- **Notre formation continue en Management des Smart Cities**, qui aurait dû être lancée le 12 mai, se déroulera du 8 octobre au 27 novembre. Contact : Cécile Caputo - c.caputo@uliege.be
- **Le Sommet des Entrepreneurs** organisé par le VentureLab se déroulera du 25 au 28 octobre prochain à l'Opéra Royal de Wallonie. Une fois cette situation maîtrisée, le thème de l'événement doublera de sens : créer le futur. Après le Coronavirus et les difficultés économiques qui y sont liées, ne revenons pas à la normale mais visons mieux, tous ensemble ! Contact : sommet.entrepreneurs.2020@gmail.com



Le livre qui vous apprend à devenir qui vous êtes vraiment ↙

En plein confinement, le livre « Devenez qui vous êtes » de Brigitte André, Criminologue, Coach en transformation personnelle et professionnelle, est paru aux Editions L'attitude des Héros, 2020. En ces temps

troublés, un livre susceptible de parler à chacun d'entre nous. L'auteure propose en effet un trajet construit et articulé, un peu comme un jeu de dominos, où chaque pièce touche la suivante et produit un impact massif : faire tomber les masques et faux-semblants pour faire place à une nouvelle construction globale, après une période de changement. Cette méthode du Trajet TM, processus intense de développement de soi qui passe par la clarté de la relation que nous entretenons avec nous-même, entraîne une meilleure connexion à l'autre, aux autres, à notre manière de nous positionner dans les différentes sphères de vie. Créer du changement, ce n'est pas seulement y penser ou poser quelques actions ça et là, c'est suivre une stratégie des petits pas. Brigitte André nous y convie au travers d'explications claires, d'histoires inspirantes, d'exercices et de mises en action. Le livre est préfacé par Fred Colantonio, Collaborateur HEC Liège.

www.lattitudedesheros.com

Appel à projets aux ONG belges ↘

Le 1er avril dernier, Wikipower lançait une action solidaire, #wikisolidarity, pour soutenir la Croix-Rouge contre le COVID-19 : pour chaque inscription à son achat groupé d'énergie, Wikipower a versé un euro à l'organisme. Cette action était entièrement gratuite pour les ménages participants et elle leur a donné l'accès à une offre promotionnelle de contrat d'énergie. Ce fut un franc succès : 23.092€ ont été versés à la Croix-Rouge de Belgique. Maxime Beguin, dirigeant de Wikipower et Alumni HEC Liège, souhaite à présent développer un nouveau modèle selon le même principe : pour chaque inscription gratuite à un achat groupé, Wikipower s'engagerait à verser une somme fixe à une association caritative partenaire. L'entreprise lance donc un appel à projets auprès des ONG belges et, plus largement, auprès du monde associatif. Elle espère de cette façon avoir un impact sur des causes sociétales telles que la santé publique, la lutte pour le climat, ou la défense des droits de l'Homme. Les associations désireuses de monter un nouveau projet solidaire avec Wikipower peuvent donc prendre contact avec elle dès à présent.

Nominations ↙

Félicitations à Sybille MERTENS, Professeure à HEC Liège et à Michel KEMPENEERS, COO AWEX, Alumni promo 1990, au Conseil d'Administration de Liège Airport.

Publications ↘

"**Tax Treaty Arbitration**", Michael Lang et al., IBFD 2020. Volume 15 in the WU Series. The aim of this book is to provide tax authorities, policymakers, courts and practitioners with an overview of the effectiveness of tax treaty arbitration and the different approaches concerning dispute resolution across the globe. This book comprises 36 national reports from different countries and is the outcome of a conference on tax treaty arbitration that took place from July 5 to 7, 2018 in Rust (Austria). More than 100 experts, including the authors of the national reports, were brought together to discuss recent developments in the field of tax treaty arbitration. A general report highlights the most important findings of the conference.

Isabelle RICHELLE, HEC Liège et Bart PEETERS, Ugent, wrote the belgian report.



Boostez votre carrière avec l'Open Borders MBA ↙

Les inscriptions à notre programme de haut niveau, l'Open Borders MBA, sont désormais ouvertes. Si vous souhaitez donner un nouvel élan à votre carrière, cette formation réunit toutes les compétences nécessaires pour être le leader de demain. N'hésitez pas à contacter Charlotte MARON pour planifier un entretien d'admission ou pour obtenir plus de renseignements.



HERA AWARDS 2020 : FÉLICITATIONS AUX 2 ALUMNI HEC LIÈGE PRIMÉES



Quelle société voulons-nous construire à la sortie de cette crise ? La Fondation pour les Générations Futures décerne chaque année - grâce à une sélection réalisée par des jurys d'experts - les prix d'excellence HERA AWARDS qui récompensent des mémoires de master et des thèses de doctorat qui se distinguent par leur démarche systémique, à 360°, propre à un développement soutenable, et par la valeur ajoutée sociétale de leurs travaux.

Cette année, deux alumni HEC Liège du Master en management des entreprises sociales et durables, dont le professeur Virginie XHAUFLAIR a encadré le mémoire l'année dernière, ont été primées aux HERA Awards :

- **Isaline THIRION** est la lauréate du **HERA Award Sustainable Finance**. Son mémoire portait sur la manière de se différencier des mécanismes de la finance classique : le défi clé des gestionnaires de fonds d'impacts.
<https://hera.foundationfuturegenerations.org/fr/portal/publication/how-drive-impact-performance-impact-first-investment-fund-considering-impact>
- **Céline MARQUET** est nommée du **HERA Award Cooperative Sustainable Economy**. Son mémoire portait sur le financement des coopératives : idées généreuses, stratégies parfois douteuses
<https://hera.foundationfuturegenerations.org/fr/portal/publication/financement-des-cooperatives-les-objectifs-et-methodes-des-investisseurs-en>

La cérémonie du 12 mai ayant dû être annulée, les primés de cette édition 2020 sont présentés au travers de la campagne HERA Awards 2020 #StayHome #StayInspired qui se déroule sur les réseaux sociaux - page Facebook et page LinkedIn - de la Fondation pour les Générations Futures depuis le 12 mai jusqu'à ce 25 juin 2020. Les 24 jeunes diplômé-e-s livrent leurs réflexions pour transformer le monde de demain. Au programme : vidéos, webinaires, émissions radio.

Le programme complet est disponible sur www.fgf.be/hera



International

IR CORNER – TESTIMONIES FROM STUDENTS IN CONFINEMENT

FOR SEVERAL WEEKS NOW, THE COVID-19 SITUATION HAS TURNED OUR LIVES UPSIDE DOWN. HEC LIÈGE STUDENTS HAVE HAD TO SUDDENLY CHANGE THEIR DAILY ROUTINE AND START ATTENDING CLASSES ONLINE, POSTPONE THEIR INTERNSHIP AND LIVE WITH THEIR FAMILY OR RELATIVES 24/7. HERE ARE A FEW TESTIMONIES ON HOW OUR STUDENTS MANAGED TO MAKE THE BEST OUT OF THESE COMPLICATED TIMES:



SINDI SHITINI, ETUDIANTE DE 1^È ANNÉE DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION (INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING)

« I am a first year Master's student from Italy. Living the confinement in a foreign country, far away from your relatives and friends is indeed complicated. Many emotions and feelings are put in question and the ever present doubt over 'Am I doing the right thing?'. The choice to remain away was taken rationally, to keep focusing on my studies and to achieve the best result out of this situation. It is in time like this that the strength has to come from within.»



VINCENT FETSCHER (GERMANY), 2ND MASTER STUDENT FROM THE UNIVERSITY OF HOHENHEIM IN DOUBLE DEGREE AT HEC LIÈGE (MASTER IN MANAGEMENT - INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING)

«Currently I am in my mandatory internship, which I am doing at a Management Consultancy in Munich. Since the announcement of the lockdown in Germany, I am in home office. Up till now, nothing has changed for me in the scope and the content of the projects. Only the communication within the project teams has increased significantly through remote work. In the end I am now even more integrated into the day-to-day project work and the latest decisions. At the beginning of the lockdown it was also a new challenge to share my workplace 24/7 with my personal environment, it took some time to get used to it and to implement regular procedures back home to separate work and private life. As far as I'm concerned, the lockdown has not changed the schedule of my master studies. But as everyone knows, a lot can still change until then...»



ENQI ZHANG, ÉTUDIANTE DE L'UNIVERSITÉ DE HOHENHEIM, EN DOUBLE DIPLÔME (BACHELIER EN SCIENCES ÉCONOMIQUE ET DE GESTION) À HEC LIÈGE

« J'ai pu suivre tous mes cours HEC Liège sans trop de difficultés car les professeurs ont préparé des podcasts et des documents sur l'intranet. L'apprentissage en ligne n'est toutefois pas toujours facile. Je suis rentrée en Allemagne dès le début du confinement et je dois partager l'appartement avec ma maman (en télétravail) et ma petite sœur de 9 ans. Le vrai défi fut de donner des présentations orales à distance et de travailler en groupe en ligne mais les systèmes de vidéoconférence sur Facebook/Skype/LifeSize m'ont permis de garder le contact avec mes groupes de travail. Pour l'instant, je termine mes examens alors que nous sommes en train de déménager. Donc il faut vraiment se débrouiller! Ne pas pouvoir profiter du beau temps est aussi vraiment dommage... »



ELSA DE BERNARDI, ÉTUDIANTE DE 2^e MASTER EN SCIENCES DE GESTION (INTERNATIONAL STRATEGIC MARKETING), EN DOUBLE DIPLÔME À L'UNIVERSITÉ DE PAVIE

"Je réalise un double-diplôme en partenariat avec l'Université de Pavie. Ayant passé mon premier quadrimestre en Italie pour y suivre des cours, mon deuxième quadrimestre était consacré à la réalisation d'un stage en entreprise. Après deux semaines enrichissantes de stage au Luxembourg, j'ai dû commencer à faire du télétravail. Toutefois, je me suis très vite adaptée. Certes, le contact avec mes collègues me manque, mais j'essaie de tirer profit de cette situation et m'organise afin de pouvoir travailler sur mes tâches quotidiennes ainsi que sur mon TFE. Durant cette période de confinement, je pense qu'avoir une bonne organisation est primordial pour ne pas se laisser aller. J'espère de tout cœur avoir la possibilité de me rendre en Italie cet été pour y défendre mon mémoire et revoir tous mes amis."



CAMILLE SCHILS – ETUDIANTE DE 2^e MASTER EN SCIENCES DE GESTION (BANKING & ASSET MANAGEMENT), EN DOUBLE DIPLÔME À AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

"Etudiante inscrite dans un programme de double diplôme avec Aix-Marseille Université, j'ai dû revenir en Belgique d'urgence. Heureusement, les cours que j'avais à suivre en France étaient terminés et la majorité des examens passés avant cette période. Mon stage de 5 mois devait commencer le 1er avril. Vu la situation, l'entreprise d'accueil m'a très vite contactée pour le postposer. Le plus difficile est de ne pas savoir précisément quand il pourra commencer ni pour quelle durée, étant donné que les politiques des universités dans lesquelles je suis inscrite sont très différentes. Le mémoire est également encore à terminer et à défendre en France. Nous vivons tous une période d'incertitude en ce qui concerne la fin de nos études. Mais je n'ai pas à me plaindre, je suis entourée de personnes qui cherchent des solutions pour que tout se passe pour le mieux, j'ai fini les cours, la rédaction de mon TFE avance,.. Il n'y plus qu'à attendre de nouvelles directives pour voir comment les choses évoluent. Et le principal est que mon entourage se porte bien."



QUAND LE CONFINEMENT DEVIENT OPPORTUNITÉ !

Nous ne reviendrons pas sur les méfaits et les malheurs dus à la crise que nous traversons, tant sur le plan psychologique qu'humain ou économique. Nous ne cacherons pas non plus l'impact important que cette crise aura, non pas sur les besoins en formation continue, mais bien sur les capacités financières et temporelles pour continuer à se former. Pour autant... puisque nous n'avons pas pris sur ces éléments, la question devient : Comment tenter de tirer parti de « ce temps hors du temps » ?

UNE OCCASION UNIQUE POUR TESTER NOS FORMATIONS EN FORMAT « À DISTANCE »



Cela fait longtemps qu'on en parlait et que l'on trouvait mille raisons de ne pas y aller... !

Même si nous restons persuadés que le tout « on line » n'est pas pédagogiquement une bonne idée, il n'en reste pas moins que les avantages sont nombreux et que les plateformes et expériences des formateurs permettent de pallier grandement aux inconvénients généralement adressés par des participants, tels que découragement, ennui, manque d'interaction, etc...

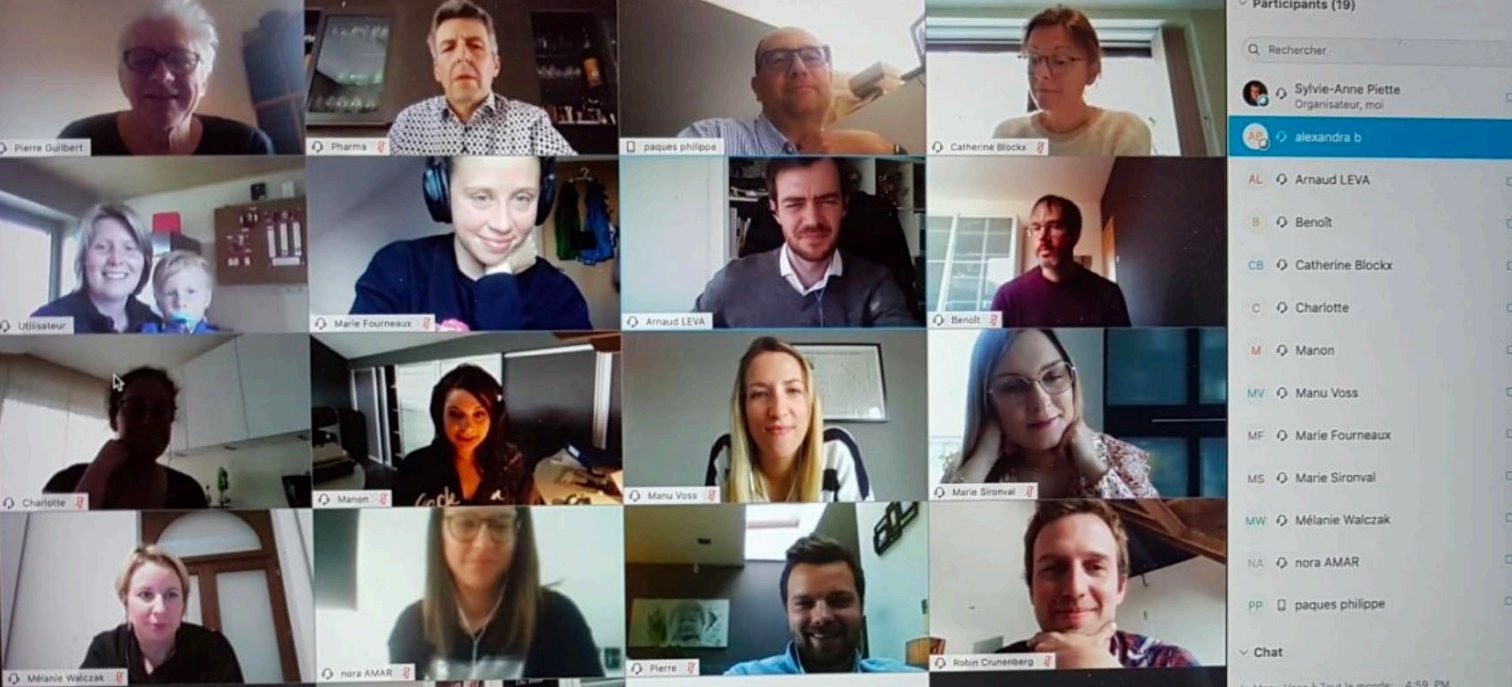
Notre choix a été de rester le plus possible en format **synchrone**. Tous les apprenants sont connectés à la même heure avec le formateur. L'interaction reste donc possible ! Bien entendu, nous diminuons les durées de séances et proposons des compléments (vidéos, lectures, etc..).

Ainsi, dans notre Certificat en Gestion officinale (proposé par la Faculté de Médecine en collaboration avec HEC Executive), nous avons 19 pharmaciens en pleine formation quand le confinement a été annoncé. Nous décidons de continuer le programme à distance. Nos participants se connaissaient des premiers modules, un atout pour garder une dynamique de groupe intéressante, même à distance. Et nous testons pour commencer le module de Gestion d'équipe ! Voilà bien une matière que nous aurions voulu garder en présentiel mais voilà... le temps était venu de l'expérimentation.

Contre toute attente, nos observations ont été très favorables :

- des participants présents, attentifs, participatifs, à l'heure... ;
- un contentement sur les exercices proposés qui, même s'ils étaient adaptés, restaient proches de ce qui se réalise en présentiel (expérimentation personnelle, observation, débriefing, questions-réponses...);
- un groupe satisfait de ne pas devoir se déplacer (d'autant que « nos » pharmaciens étaient épuisés de leurs journées durant cette période).

Bref, un vrai succès au point que nous envisageons le prochain certificat sous format hybride (dans la salle collaborative 224 de HEC Liège) en gardant cette pédagogie à distance pour ceux qui le souhaitent et des moments de formation synchrones.



Fort de ce succès, nous avons aussi pris la décision de lancer d'autres formations en ligne, tels que le Certificat en Gouvernance d'entreprise (ouvert dès lors aux participants de 'House of training', nos partenaires formation luxembourgeois). Dès ce mois de juin, nous proposons aussi une formation aux fondamentaux des techniques de négociation, par petits groupes de 6 à 8 personnes, lors de laquelle les participants seront en exercice à 85% du temps !

UN TEMPS POUR PROPOSER DES WEBINAIRES INTRODUCTIFS QUI DÉMONTRENT NOTRE SAVOIR-FAIRE

Au-delà des formations, nous proposons des webinaires. Ils sont une façon de donner un avant-goût d'un contenu de formation et de capter un public intéressé par la problématique. Vu les circonstances, nous les avons rassemblés pour les proposer à tous. Succès auprès de notre public !

UNE OPPORTUNITÉ POUR SE RAPPROCHER DE NOTRE PUBLIC

Se faire connaître, c'est très bien. Encore faut-il proposer des formations qui correspondent aux besoins de nos publics potentiels ! Nous avons profité de cette période pour proposer une série cadeaux à nos alumni, par exemple, et analyser leurs choix afin de mieux comprendre ce qui les intéresse ! Très intéressantes observations.

UNE EXPÉRIENCE D'ÉQUIPE

Enfin bien entendu, en interne, nous expérimentons un management à distance davantage basé sur la délégation, comme la plupart des entreprises. Notre programme de formation NWOW nous avait permis de bien réfléchir sur ce sujet. Là, nous le mettons en pratique !

Pouvoir compter sur les autres, sentir que chacun se donne pour assurer la continuité, observer que tous deviennent créatifs, voir que le centre d'intérêt numéro un reste toujours le bien-être de nos participants -qu'ils soient en ligne ou qu'ils reviennent en nos locaux-,... De belles leçons à tirer de cette période, bravo à l'équipe EXecutive EDucation !

Sylvie-Anne PIETTE,
Directrice HEC Liège Executive Education



Executive Education

EXECUTIVE EDUCATION: A TASTE OF IT !

DIGITAL TRANSFORMATION, INNOVATION & CHANGE

NWOW : Bien-être et risques psycho-sociaux, prévention et actions



07/09/20 > 17/09/20

Certificat d'Université en Project & Change Management



08/09/20 > 28/04/21

Outil de l'innovation et du changement : La Gestion de Projet



13/10/20 > 20/10/20

Gestion du changement : développer son leadership transformationnel



18/11/20 > 24/11/20

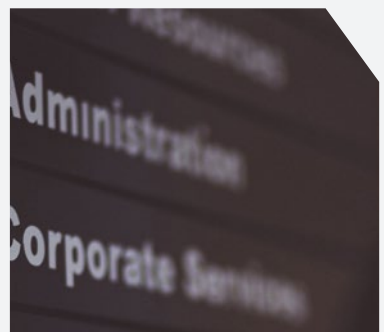
Design thinking – Agile – Scrum & Stage Gate



01/12/20 > 6/12/20

GOVERNANCE

Certificat d'Université en Gouvernance d'Entreprise



17/09/20 > 12/11/20

FINANCE

Analyser les états financiers d'une société



Du 10/09/20 > 28/09/20

Evaluation des investissements et valorisation d'entreprise



Le 15/10/20

RESSOURCES HUMAINES & LEADERSHIP

Manager une équipe



18/11/20 > 20/11/20

FISCALITÉ / DOUANES & ACCISES

Procédures spéciales
en douanes et accises



14/09/20 > 28/09/20

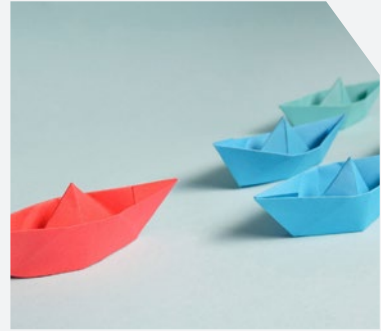
Import/Export –
déclaration en douane



05/10/20 > 209/11/20

MARKETING / COMMUNICATION VENTE / NÉGOCIATION

Cultiver l'art de la persuasion
pour progresser et gagner



Le 08/10/20

*Challenge yourself,
Challenge your organisation,
Challenge The Future !*

www.HecExecutive Education.be

horizon
groupe

Investissement
Zéro Souci

Investir dans un bien du Groupe Horizon c'est :

- Bénéficier **GRATUITEMENT** de notre service de **GESTION LOCATIVE ***
- Profiter de **LOYERS GARANTIS ***
- S'assurer d'une **PLUS-VALUE** à long terme

ON S'OCCUPE DE TOUT POUR VOUS...

* voir conditions auprès de notre équipe commerciale - +32 4 223 37 35



+32 4 223 37 35

www.horizongroupe.com



Partenaires

NOS GUEST SPEAKERS

INGÉNIERIE DU COMMERCE - PARTIM BUYING AND SALES PROCESSES WILLEM STANDAERT



• Thibaut Callebaut (1er à gauche) & Alex Deflandre (Promo 2013) (2e à gauche), Coca Cola European Partners



• Quentin Grutman (Promo 1998), Chief Customer Officer – EVS



• Dieter Schmitt, Head of Indirect Procurement Western Europe - Hilti Group

CHANGE MANAGEMENT - OLIVIER LISEIN



• Fabrizio Rossi, Chief Operation Officer - Lampiris, Total Gaz & Power



• Suzon Michel (Promo 2019), Sustainability Project Manager - Schröder



• Nicolas Bourdon (Promo 1999), Chief Marketing Officer - EVS Broadcast Equipment



• Agnès Michel (Promo 2011) et Laura Schauss, Consultantes – Résultance

BRAND MANAGEMENT - CLAIRE GRUSLIN

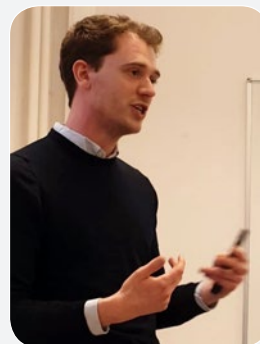


• Vicky Willems, Connect Director – Stratégie



• Benoît Rondeux (Promo 2003), Partner at EPIC Agency

SUSTAINABLE MANAGEMENT CONTROL - NATHALIE CRUTZEN



• Nicolas Fautré (CEO - The Skateroom)

D'AUTRES GUEST SPEAKERS SONT INTERVENUS DE MANIÈRE VIRTUELLE.

MERCI A TOUS LES INTERVENANTS, TOUJOURS DISPONIBLES, MÊME À DISTANCE, MALGRÉ LA SITUATION INÉDITE.



LA NUIT DES ALUMNI HEC Liège – 6 mars 2020

Près de 430 participants et de belles retrouvailles au programme, avec le soutien de Deloitte, Groupe Henry Mercedes-Benz, AG Insurance. Merci à tous les Alumni pour leur présence et l'intérêt qu'ils portent à l'Ecole et à son réseau !



CAREER NIGHT, HEC Liège -11 mars 2020 Organisé par le Campus Recruitment HEC Liège

Recherche d'un stage? Des questions sur son futur job ?

39 entreprises issues de secteurs variés sont allées à la rencontre des étudiants de Master



**PARTICIPATION DE LA PREMIÈRE PROMOTION DU PROGRAMME MOST
(Management des Systèmes Organisationnels en Transition) par Jean-Paul
Philippot, CEO de la RTBF, à l'émission
« Le Grand Cactus » RTBF, Média Rives, février 2020**



SPEEDMEETING - HEC Liège – 4 mars 2020

Rencontre entre nos étudiants de Master 1 et de nombreux représentants d'entreprises
autour de problématiques de gestion, pour la mise en place de
leur mémoire-projet pour l'année 2020-2021



5 SÉANCES DE JOURNÉES PORTES OUVERTES... À DISTANCE HEC Liège – 14 et 29 mai, 3 juin 2020

200 élèves de rhétos et de bachelier professionnalisant aux 5 séances JPO virtuelles pour continuer à être aux cotés de nos futurs étudiants et accompagner au mieux leur choix. Une belle mobilisation des professeurs et de l'Association des Etudiants. Merci à tous !



MEETUP DATA SCIENCE LIÈGE #11 HEC Liège – 12 février 2020

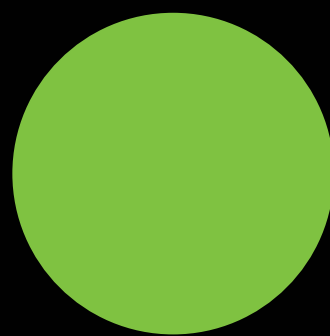
Speakers : Fabien FRANCIS, Data Scientist, Micropole, sponsor de nos meetup's ; Julien DEUSE, Partner & Software Engineer, Deuse ; Amaury BEECKMAN, Machine Learning Engineer, Sagacity

SEMAINE DE L'ÉCONOMIE À HEC LIÈGE HEC Liège, 17 au 20 février 2020 Rencontre débat autour des questions économiques liées au football Michel Leconte (Directeur des sports RTBF), Pierre François (CEO de la Pro League) et Alexandre Grosjean (CEO du Standard)



Pierre FRANCOIS, CEO, Pro League ; Michel LECOMTE, Directeur des Sports, RTBF ; Axel GAUTIER, Professeur d'Économie, HEC Liège ; Alexandre GROSJEAN, CEO, Standard de Liège

Deloitte.



Des solutions uniques pour des défis uniques.

Quelle que soit votre question en matière d'audit, de fiscalité, d'expertise comptable, de conseils financiers et juridiques, Deloitte est votre meilleur partenaire dans le développement de votre entreprise.

Pour en savoir plus, visitez la page deloitte.com/be/makeyourimpact