

Spirit

of *management*

43



Dossier spécial « Economie »

Devenir Campus Partner :
l'investissement qui a du sens

**Interview de Ludivine Dedonder,
Ministre de la Défense**

La Chaire Eugénie Piedboeuf en Performance
extra-financière des PME

Une nouvelle coopérative viticole sur les terres liégeoises

Oxford Saïd Business School & HEC Liège:
new research on Private Equity buyouts

How HEC Liège addressed PRME principles

Quels enseignements en matière de
télétravail et de formation à distance ?

sommaire

- 4 **DOSSIER SPÉCIAL**
Economie
- 18 **PARTENAIRES**
> La Chaire Eugénie Piedboeuf
en Performance extra-financière des PME
- 20 **RENCONTRE**
> Dialogue avec Ludivine Dedonder,
Ministre de la Défense
- 23 **FONDS**
> Devenir Campus Partner :
l'investissement qui a du sens
- 24 **ALUMNI**
> « Bellum Fagetum », une nouvelle
coopérative viticole sur les terres liégeoises
- 26 **DIGITAL**
> Bienvenue à IRIS, la nouvelle collaboratrice
des Relations Internationales
> Data Science Liège Meetup's:
a bright new season ahead!
> Certificat « Digital Transformation » :
programme 2021-2022
- 31 **EDUCATION**
> Mission Explort Austin 2021
- 32 **RECHERCHE**
> New research highlights employee
dissatisfaction in Private Equity buyouts
- 34 **SUSTAINABILITY**
> How HEC Liège addressed PRME principles
in 2019 & 2020
- 36 **EXECUTIVE EDUCATION**
> Faire des économies d'échelle grâce
au Social Selling ?
- 38 **FOCUS**
> Anticiper l'après-crise du Covid-19 :
quels enseignements en matière
de télétravail et de formation à distance?
- 40 **INSIDE**
- 42 **EVENTS & NEWS**



4



5



18



20



23



24



32



34



36

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

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

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

**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO**
Anne-Christine Cadiat, Pierrick
Clerc, Sandra Delforge, Axel
Gautier, Anne Gillet, Olivier
Hollander, Nathalie Hosay,
Grégory Jemine, Marie
Lambert, Simon Meert, Nicolas
Neysen, Wilfried Niessen,
Pierre Pestieau, Marianne
Snakers, Roxanne Thonnard,
Aurore Tilkin, Barnabé Waltheer

REALISATION GRAPHIQUE
www.annetryers-design.com

IMPRESSION
Imprimerie Snel

PHOTO DE COUVERTURE :
Mystra by Nathalie HOSAY

PHOTOS INTÉRIEURES :
Nathalie Hosay
Adriane Dheur
Michel Houet - ULiège

DESSINS : Pierre Kroll

 twitter.com/HECLiege

 facebook.com/HECLIEGE

Membre de WE MEDIA,
association des éditeurs
Paraît en octobre - février - juin
Tirage : 7.500 exemplaires
Tous droits de traduction,
d'adaptation et de reproductions
réservés pour tous pays.



éditorial

Chères lectrices, Chers lecteurs,

Cette rentrée a une saveur particulière.

Nous retrouvons une vie sur le campus, les étudiants ont repris possession des auditoriums et des couloirs. Les collègues peuvent à nouveau s'exprimer devant une audience en ayant ce contact visuel qui leur a tant manqué. Même s'il faut encore rester extrêmement prudent la vie reprend... quel bonheur !

Il ne faudrait cependant pas oublier que la pandémie a questionné notre mode de fonctionnement. Il faudra donc nécessairement tenir compte de ces évolutions pour redéfinir la « normalité ».

HEC Liège a un rôle à jouer dans ce contexte. C'est donc naturellement que, dans ce numéro de SPIRIT, nous avons voulu mettre en avant la composante « économie » de l'Ecole.

En effet, l'Unité de Recherche et d'Enseignement Economie est une composante fondamentale de HEC Liège. Elle assure une formation de base en bachelier, tant en sciences économiques et de gestion comme le nom l'indique, qu'en ingénieur de gestion. Elle porte également une formation de master en économie et assure de nombreux cours dans d'autres facultés de l'Université. En matière de recherche, les économistes sont indispensables pour mieux appréhender les évolutions sociétales à venir.

Les témoignages de nos collègues, de nos alumni et également du Docteur Honoris Causa ULiège 2021, le professeur Philippe Aghion, vous permettront de redécouvrir ce pan essentiel d'une Ecole telle que la nôtre.

La rentrée universitaire a eu lieu le 13 septembre dernier. De nombreux étudiants ont à nouveau fait confiance à HEC Liège, ce qui nous permet de jouer pleinement le rôle de développeur de talents. L'année qui commence est un pas important pour eux. Je leur souhaite plein succès !

2021-2022 sera aussi une étape majeure dans l'évolution de HEC Liège : nouveau bâtiment, regroupement de l'ensemble des collègues sur le nouveau campus, nouvelles activités internationales, nouveaux modes de travail, ... J'espère que nous pourrons nous retrouver tout au long de l'année académique pour vivre ces évolutions ensemble en créant des échanges constructifs et enrichissants.

**Je vous souhaite une bonne lecture
et une excellente année académique 2021 -2022 !**



Wilfried NIESSEN
Directeur général et Doyen

Dossier spécial

Economie

- > La formation en économie à HEC Liège
- > Economie et recherche : répondre à des problématiques de la vie réelle
- > Etat providence et fractures sociales
- > Le rôle des économistes dans les banques centrales
- > Changing the world with two degrees in economics
- > 3 Alumni économistes, 3 moments clés et une multitude de parcours professionnels
- > Philippe Aghion, Docteur Honoris Causa de l'Université de Liège : «Je suis un optimiste de combat »
- > Des économistes de renom à HEC Liège pour un cycle de conférences dédiées à Guy Quaden



Les économistes cherchent à comprendre les sociétés dans lesquelles nous vivons et les meilleures façons d'utiliser les ressources rares à notre disposition pour relever les défis contemporains. Et ceux-ci sont, à coup sûr, nombreux...

Chômage, fractures sociales, durabilité des politiques sociales, changement climatique, utilisation des ressources énergétiques, digitalisation, business models novateurs, conséquences de crise comme celle du Covid sur les finances publiques et la croissance, voilà quelques-uns des enjeux essentiels auxquels nous devons faire face. L'économiste doit analyser, interpréter les données, comprendre, décider et conseiller, pour permettre aux entreprises et aux gouvernements d'adopter des politiques appropriées.

Pour former les jeunes qui souhaitent endosser ces responsabilités, HEC Liège propose deux masters en Economie ainsi qu'un Doctorat en sciences économiques. Les économistes de HEC Liège font partie d'une Unité d'Enseignement et de Recherche (UER) Economie, composée de 9 professeurs et d'une dizaine d'assistants et chercheurs.

La recherche en économie est organisée dans un des 7 domaines stratégiques de l'unité HEC Research : « Economic Analysis & Policy ». Dans son dernier Rapport de la Recherche*, HEC Research a mis en avant ce domaine comme étant celui qui contribue le plus à la reconnaissance internationale de l'Ecole.

*<http://www.hec.uliege.be/fr/faculty-recherche/rapport-recherche>

A HEC, la recherche et l'enseignement de l'économie sont intrinsèquement liés. Les échanges entre ces deux piliers sont tout bénéfique pour l'étudiant. Analyse théorique et analyse empirique façonnent ainsi leur parcours.

Nous vous invitons à découvrir, au travers les pages de ce dossier spécial, quelques-unes des multiples facettes de l'activité de nos économistes.



Nathalie HOSAY,
Rédactrice en chef

La formation en économie à HEC Liège

HEC LIÈGE ORGANISE PLUSIEURS PROGRAMMES DE FORMATION EN ÉCONOMIE : UN MASTER 120 CRÉDITS, UN MASTER 60 CRÉDITS ET UN DOCTORAT. UNE SOIXANTAINÉ D'ÉTUDIANTS SONT INSCRITS EN MASTER ET UNE DIZAINÉ EN DOCTORAT. CES ÉTUDIANTS SONT ENCADRÉS PAR LES PROFESSEURS ET LES ASSISTANTS DE L'UER ÉCONOMIE.

LE MASTER 120 CRÉDITS

Le master 120 en sciences économiques a un double objectif. D'une part, proposer une analyse critique des questions économiques contemporaines pour mieux les comprendre et les appréhender. Cette connaissance des mécanismes de l'économie est plus que jamais essentielle dans un monde en mouvement et où les défis (climat, inégalité, finances publiques, digitalisation, covid, etc.) sont immenses. D'autre part, enseigner les connaissances scientifiques et les techniques quantitatives qui permettent d'analyser des problèmes économiques, financiers et sociaux à partir des faits et des données observés. La digitalisation et l'apparition des données massives font de ces connaissances des outils essentiels pour les entreprises, les autorités publiques et les organisations non gouvernementales et la formation des économistes est parmi les plus adaptées à cette évolution technologique.

Les étudiants du master 120 ont le choix entre deux finalités :

- la finalité *Economic Analysis and Policy* où l'analyse des politiques économiques a une place centrale ;
- la finalité *Macroeconomics and Finance* qui permet aux étudiants d'avoir une double formation en économie et en finance, avec un focus particulier sur les questions macroéconomiques et monétaires.

CHIFFRES CLÉS DUMASTER (année 2019-2020)

- > 58 inscrits en M120 - 24 Diplômés
- > 13 inscrits en M60 - 7 diplômés

Nationalité des étudiants :

- > Belges 55 %
- > UE 19 %
- > Hors UE 26 %

Le master 120 s'adresse aux étudiants titulaires d'un bachelier en sciences économiques (le master 60 s'adressant quant à lui, aux titulaires d'un diplôme de master qui souhaitent compléter leur formation initiale par une formation en économie).

UN MASTER INTERNATIONAL

L'ouverture internationale du master est très forte : le master en sciences économiques recrute très largement à l'étranger. La moitié des étudiants du master 120 rejoignent HEC Liège soit dans le cadre de doubles diplômes, soit après avoir suivi une formation de bachelier à l'étranger. Le master en sciences économiques, qui se donne intégralement en anglais, propose cinq doubles diplômes, en Irlande (Limerick), en Allemagne (Hohenheim), en Italie (Padoue et Rome) et en Hongrie (Budapest).

DES OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRES VARIÉES ET ATTRACTIVES

De nombreuses enquêtes montrent que la formation en économie est particulièrement recherchée sur le marché du travail en Belgique comme à l'étranger. La numérisation de nos économies renforce l'attrait de cette formation. Les économistes sont recrutés dans le secteur privé, les banques et les sociétés de consultance à Bruxelles, au Luxembourg et à l'international, à la Banque Nationale de Belgique, dans les centres de recherche qu'ils soient académiques, privés ou publics ainsi que dans les administrations publiques.



Axel GAUTIER,
Directeur du programme
de master en sciences
économiques

Economie & Recherche : répondre à des problématiques de la vie réelle



Barnabé Walheer est Chargé de cours en économie à HEC Liège. Sa recherche consiste à développer des techniques de mesure pour évaluer les performances des entités publiques et privées aux niveaux micro- et macro-économiques. Nous lui avons demandé de nous expliquer plus en détail son travail de recherche.

« Dans la cadre de mes recherches, je m'inspire des techniques existantes dans de nombreux domaines tels que la recherche opérationnelle, l'économie, les statistiques et l'économétrie. Une conséquence directe est le caractère multidisciplinaire de ma recherche et son applicabilité à un très large éventail de sujets (tourisme, énergie, services, production, etc.), mais aussi son utilité pour traiter des questions plus politiques (puzzle énergie-croissance économique, stratégie Europe 2020, inclusion financière, etc.).

Un trait commun à tous mes travaux de recherche est d'aborder des questions d'actualité et d'être utile pour répondre à des problématiques de la vie réelle. Je voudrais me focaliser ici sur les indices composites ; un outil puissant de plus en plus utilisé dans la littérature économique mais aussi par les entreprises et les service publics. En un mot, l'indice composite mesure les performances en attribuant un nombre à chaque entité. La popularité de ce type d'indice peut s'expliquer par deux raisons principales. D'une part, les indices composites sont faciles à construire; seules les données sont nécessaires. D'autre part, les indices composites sont sans unité, et peuvent donc être utilisés pour comparer et « benchmarker » des entités. Il est important de comprendre ce que mesurent ces

indices et comment ils peuvent être utilisés dans la pratique. De plus, j'attache une attention particulière à accroître le réalisme et le pouvoir discriminant de ces indices, et à prendre en compte l'objectif économique des entreprises et des services publics.

Néanmoins, ces indices présentent également différents problèmes. Le premier est que fournir uniquement un indice est plutôt restrictif dans plusieurs contextes. Par exemple, dans le cadre de la stratégie Europe 2020, les écarts de performance peuvent être dus à trois causes principales : pays, groupe ou objectif. À ce titre, j'ai proposé une décomposition de l'indice composite en ces trois composantes.

Un second problème est que de l'hétérogénéité pourrait être présente dans l'exercice d'évaluation des performances en raison des différences entre les entités. Par conséquent, j'ai suggéré une procédure simple pour démêler les écarts d'hétérogénéité et les différences de performances pures dans les indices composites dans le cas des pays Européens.

Le troisième problème est la non prise en compte des objectifs et contraintes des entités par les indices composites.



Par exemple, aux États-Unis, une partie importante de la production d'électricité est produite par des centrales multi-électriques. C'est-à-dire des centrales qui produisent à la fois de l'électricité renouvelable et non renouvelable. Pour ces centrales, fournir des informations sur leurs performances pour chaque type de production d'électricité séparément représente clairement une information précieuse. De plus, en général, ces usines sont contraintes par la demande (au moins à court terme). En tant que tel, supposer une condition de maximisation du profit ne semble pas un bon choix. Au contraire, un comportement de minimisation des coûts semble un meilleur choix.

Un autre exemple est l'industrie hôtelière en Chine. Ces hôtels fournissent généralement des services d'hébergement, de restauration et de divertissement ; et maximisent les profits. Par conséquent, une plus grande flexibilité est requise pour les indices composites. Pour faire face à ce cas, j'ai développé des indices sur mesure. En particulier, les nouveaux indices capturent l'évolution des performances tout en tenant compte des objectifs économiques des entités chinoises ».

Etat providence et fractures sociales



Pierre Pestieau est économiste et professeur émérite de l'Université de Liège qu'il a rejointe après un doctorat obtenu à Yale et un passage à Cornell. Pierre Pestieau est un spécialiste de l'Etat providence et il nous parle aujourd'hui des défis auxquels celui-ci est confronté dans sa lutte contre les inégalités et la pauvreté.

L'Etat providence est aujourd'hui fortement remis en question par certains. Pourquoi cette défiance vis-à-vis de l'Etat providence ? N'est-il pas parvenu à lutter efficacement contre la pauvreté ?

L'Etat providence n'a jamais été autant décrié qu'aujourd'hui et pourtant il n'a sans doute jamais été aussi nécessaire. Les critiques qu'il doit essayer viennent de ceux qui veulent en réduire la voilure comme de ceux qui le trouvent inefficace à remplir ses principales missions. Les multiples fractures sociales qui ont conduit une partie de la population à douter de politiques censées la secourir et de basculer dans le vote populiste redonnent toute sa justification à un Etat providence plus performant et soucieux de combler le fossé séparant une certaine tranche de la population socialement intégrée d'une autre, composée d'exclus.

Il convient dès l'abord de reconnaître que le contexte actuel est bien différent de celui que l'Etat providence a connu au moment de son essor, après la seconde guerre mondiale. Les principaux changements concernent l'ouverture des frontières, le marché du travail de plus en plus précarisé, la structure familiale éclatée et l'individualisme croissant ; changements auxquels il faut ajouter le défi climatique, le vieillissement démographique et un net ralentissement de la croissance. Ces nouvelles données qui menacent la pérennité de l'Etat providence appellent des réformes profondes.

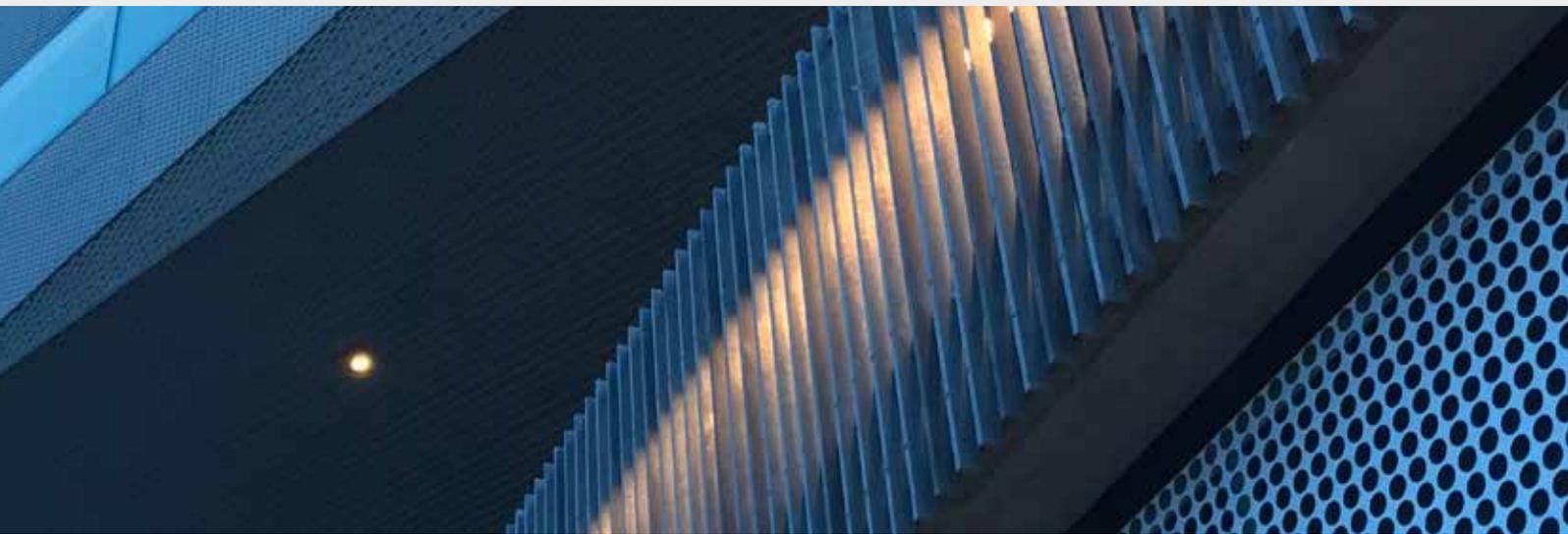
Ceci étant, malgré l'évolution de notre économie mondialisée menant à l'exclusion et à la précarisation, les économistes montrent que l'Etat providence a réussi à stabiliser les taux de pauvreté et d'inégalités ⁽¹⁾ contrairement à ce qu'on peut lire çà et là.

Donc tout semble bien aller ?

Pas vraiment. On peut reprocher à l'Etat providence de s'être focalisé sur la lutte contre la pauvreté et les inégalités et d'avoir négligé l'émergence d'un sentiment de rejet et de destitution dans une partie de la population. Des fractures de tous ordres sont apparues : digitales, médicales, culturelles, spatiales, etc. Beaucoup ont l'impression que quels que soient leurs efforts, ils n'ont plus accès à l'ascenseur social. Cette absence de perspective et cette mobilité sociale en panne peuvent expliquer les mouvements populistes et particulièrement le mouvement des gilets jaunes.

Les enquêtes d'opinion qui ont suivi les élections récentes dans de nombreux pays sont claires à ce sujet. Les partis populistes recueillent la majorité de leurs voix chez des électeurs qui n'ont pas confiance dans l'avenir, qui se sentent privés de perspectives pour eux et pour leurs enfants. Comme le montre une étude du CEPREMAP sur la dernière élection présidentielle française, le mal-être et le pessimisme constituent la clef d'explication du vote extrême.

(1) Voir M. Lefebvre et P. Pestieau, L'Etat providence. Défense et illustration, PUF, 2017



Quelles réformes peut-on envisager ?

Je n'en citerai qu'une : l'école. A l'image de notre société, notre système scolaire est fragmenté socialement et ethniquement et le creusement des inégalités entre élèves s'accroît. Comme nos amis français, nous avons longtemps cru avoir l'enseignement le meilleur et le plus démocratique qui soit. Il a fallu les enquêtes PISA de l'OCDE pour nous ramener sur terre. Notre école est cruellement inefficace et inégalitaire. Tout se passe comme si le destin des élèves était exclusivement dépendant de leur origine sociale : l'écart entre les « forts » et les « faibles » reste béant, et ses effets sont accentués par la course au diplôme et l'angoisse de l'avenir qui taraude chacun, à tous les degrés de l'échelle sociale. Même ceux qui ont la chance de décrocher un « bon » diplôme doivent déchanter. Le marché du travail ne donne pas des chances égales à tous.

Comment les économistes peuvent-ils contribuer à la recherche et à la réflexion sur l'Etat providence et plus largement sur la pauvreté et les inégalités ?

Dans le monde francophone, on pourrait avoir l'impression que les questions d'inégalités et de pauvreté sont prioritaires dans la recherche économique actuelle. Rien n'est moins vrai. L'impression vient de ce que les économistes les plus en vue sur la question, Thomas Piketty, connu pour son best-seller sur la richesse, et Esther Duflo, récente lauréate du Prix Nobel, sont français. En réalité, la grande majorité des économistes ont abandonné les questions d'inégalités et de fractures sociales aux autres sciences sociales, à commencer par la sociologie. J'ai parfois l'occasion de sélectionner des projets de recherche pour des organisations nationales ou internationales et je déplore la fuite en avant de nombreux jeunes économistes qui, plutôt que de travailler sur le chômage et la précarité, s'intéressent à des sujets qui relèvent de l'histoire, de la démographie ou de la science politique avec une assurance déconcertante. Les économistes doivent s'intéresser à ces sujets et mettre leur savoir et leurs connaissances au service de la question des inégalités et de la pauvreté.

Le rôle des économistes dans les banques centrales



Dans les banques centrales, on retrouve les économistes dans la plupart des divisions. Leur présence est particulièrement marquée dans les unités produisant des prévisions économiques, et dans celles préparant les décisions de politique monétaire. Bien que leur importance soit avérée dans les différents domaines dans lesquels ils opèrent, celle-ci – de mon point de vue – se révèle particulièrement cruciale pour cette dernière mission. Car pour moi, le principal rôle de l'économiste de banque centrale est 'd'importer' dans son institution le savoir produit dans les universités et dans les autres institutions (qui peuvent elles-mêmes être des banques centrales). Et de mettre ce savoir au service de la politique monétaire en le rendant intelligible aux décideurs. Un exemple concret va permettre d'illustrer ce rôle de 'vecteur' des économistes de banque centrale.

A la fin des années 80, le Japon connaît une crise économique et financière majeure. La banque centrale nipponne (la 'BoJ') va réduire son taux d'intérêt directeur au minimum, et déverser des milliards de Yens dans l'économie, par des interventions directes sur les marchés financiers (au sens large du terme). En dépit de ces actions massives, l'économie va rester bloquée dans la fameuse 'trappe à liquidité', dont elle ne sortira jamais vraiment. Vingt ans plus tard, l'économie mondiale est frappée par une crise financière d'une ampleur comparable à celle de 1929. Les banques centrales vont, comme l'avait fait la BoJ vingt ans plus tôt, réduire leurs taux directeurs et injecter des liquidités dans le système financier. Bien que l'économie mondiale ait alors connu un net ralentissement, celui-ci sera bien inférieur à celui rencontré par le Japon dans les années 90. Qu'est-ce qui explique cette différence, alors que les remèdes appliqués par les banques centrales semblent être, à vingt ans d'intervalle, les mêmes ?

Tout simplement (si l'on peut dire) les avancées réalisées par la recherche académique. Celle-ci va montrer qu'une banque centrale, en situation de trappe à liquidité, ne doit pas simplement réduire son taux directeur et déverser des liquidités. Elle doit aussi, et même surtout, s'engager à maintenir ces conditions favorables aussi longtemps que l'économie nationale n'aura pas retrouvé un certain niveau - quantifié - d'activité et d'inflation. Un tel engagement ('commitment') permet de réduire le taux d'intérêt réel de long terme, celui qui compte pour les décisions d'investissement des entreprises, en générant des anticipations de faibles taux d'intérêt et de forte inflation dans le futur. Dans les années 90, la BoJ ne s'était pas engagée de manière ferme à mener une telle politique, ni même émis de critères quantitatifs spécifiant le niveau d'activité et d'inflation à partir duquel ces mesures favorables seraient progressivement infléchies. Elle n'était donc pas parvenue à influencer les anticipations de manière significative, et le taux réel de long terme était resté à un niveau trop élevé pour permettre une sortie effective de la crise.

A certains égards, l'attitude la BoJ est révélatrice d'une caractéristique commune à de nombreux banquiers centraux : ceux-ci préfèrent ne pas s'engager à mener certaines actions dans un futur qu'ils jugent trop incertain pour pouvoir se lier les mains. Mais depuis trente ans, les économistes qui les conseillent ont réussi à les convaincre – conformément aux préceptes issus de la recherche académique – qu'une absence d'engagement pouvait se révéler bien plus néfaste.

PIERRICK CLERC, VOTRE PARCOURS ?

Après une thèse de doctorat à l'Ecole d'Economie de Paris (thèse dans laquelle j'ai cherché à répliquer la dynamique des taux de chômage et d'inflation aux Etats-Unis), je suis devenu économiste à la Banque de France, dans le service des études macroéconomiques et de prévisions. J'ai en particulier contribué au développement des nouveaux modèles d'équilibre général dynamiques de cette institution ainsi qu'à la rénovation de son modèle de prévisions. Par la suite, je suis devenu économiste senior à la Banque Nationale Suisse, dans le service de coordination de la recherche.

VOS TRAVAUX DE RECHERCHE ?

Mes travaux de recherche s'articulent autour de deux axes principaux : la macroéconomie quantitative et l'histoire de la macroéconomie que je vois comme complémentaires. La partie quantitative de mes travaux me permet d'aborder les développements récents de la discipline, que les historiens de formation ont certaines difficultés à appréhender. Réciproquement, la partie historique me permet de mettre en perspective ma recherche quantitative, et d'en critiquer les hypothèses et les résultats.

VOTRE CONCEPTION DE L'ENSEIGNEMENT DE L'ÉCONOMIE ?

Pour moi, l'enseignement et la recherche sont les « deux faces d'une même pièce ». On ne peut comprendre les enjeux fondamentaux d'un sujet qu'en l'enseignant et en le vulgarisant. De même, il me paraît difficile d'enseigner efficacement une discipline sans avoir cherché à contribuer (même modestement) à son développement. C'est la raison pour laquelle j'ai toujours pratiqué des activités d'enseignement. J'ai notamment enseigné la macroéconomie, les développements récents en matière de politique monétaire et fiscale, et l'économie du travail dans des institutions telles que Sciences Po Paris, l'Université Paris Dauphine, l'UCLouvain et maintenant HEC Liège.

Changing the world with two degrees in economics

In 2017, HEC Liège signed a unique double degree in economics with Kemmy Business School-University Limerick. Unique indeed since our Master in Economic Analysis and Policy students now have the opportunity to achieve, at the end of their master curriculum and in addition to their ULiège diploma, a Master of Science Degree in Economic Analysis in Ireland.

Kemmy Business School (KBS) is an internationally accredited business school quite similar to HEC Liège: with 3,000 students undertaking undergraduate, master's and doctoral studies, the school is also one of four faculties at the University of Limerick. KBS is dedicated to a culture of research excellence and impact. Recognising that education is a truly global activity, the school's international engagement embraces research activity, student and faculty exchange, dual degrees and partnerships. On campus, KBS student have access to one of the most spectacular and environmentally sympathetic third-level campuses in the world which also incorporates unrivalled sports and cultural facilities.

KBS' MSc in Economics and Policy Analysis is designed to equip students with the practical skills required for a career in economics. It also has a strong applied public policy focus which will prepare graduates for positions that require the application of economic knowledge and practical skills. The program has recently been ranked 30th in Western Europe by EdUniversal Best Masters.

Partnership
of huge value

“From our perspective, the partnership with HEC Liège and the Kemmy Business School (KBS) is of huge value. It is the only masters in economics in Ireland with a double degree option and has proven extremely attractive to our students. We believe that the combination of different subjects and teaching environments between the two institutions provides students with an excellent grounding in both the theoretical and policy aspects of economics and provides huge learning for our students. Furthermore, with the UK having left the EU, forging and maintaining links between Ireland and mainland Europe is of vital importance. With the positive feedback from our students who have already undertaken the double degree and with our third cohort of students from the KBS starting in HEC this autumn, we hope the partnership continues long into the future”.

**Dr. Darragh Flannery, Lecturer, Department of Economics, University of Limerick,
Course Director, MSc in Economics and Policy Analysis**

The students' perspective

Eva Markiewicz, étudiante de 1e année de Master en Sciences économiques, actuellement en mobilité double diplôme à l'Université de Limerick



« J'étudie en Irlande dans le cadre du double diplôme en Sciences économiques proposé par HEC Liège et l'Université de Limerick. Les consignes du gouvernement irlandais autorisent le maintien des cours en présentiel pour le moment, ce qui fait du bien après l'année que nous venons de vivre. Les cours viennent seulement de débiter mais il apparaît déjà que les professeurs de l'Université de Limerick ont consacré beaucoup de temps à créer un programme adapté au monde dans lequel nous vivons, en ce compris ses nombreuses incertitudes. J'ai eu l'occasion d'explorer le campus sous le soleil (fait assez rare d'après mes amis irlandais...) et il est vraiment magnifique. Les infrastructures sportives sont impressionnantes et gratuites pour tout étudiant résidant sur le campus. Il est donc possible de conserver une bonne qualité de vie en alternant séances d'étude, sport et activités de détente dans l'un des pubs situés sur le campus... voire même en s'inscrivant auprès d'une des nombreuses associations étudiantes de

l'Université. Je tiens à remercier HEC Liège de m'avoir offert l'opportunité de participer à ce double diplôme. En effet, en plus d'être une vraie plus-value professionnelle et académique, cette expérience va me permettre de me développer en tant que personne et d'acquérir de nouvelles compétences. »

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

“After graduating, we still had a double degree option back at our home university and could not miss the opportunity to come here. We do not mind spending a longer time in education, especially now with the impact of COVID on the job Market. We love the fact that HEC Liège is quite well rounded, they also teach us soft skills like communication and presentation. To be honest, the possibility to attend a stack of math classes like applied econometrics as well as economic statistics seems pretty amazing to us. We're super excited to be here and pretty eager to learn about the culture, the language and the lifestyle here in Belgium. Most importantly, we're looking forward to changing the world with our two degrees in economics, hopefully.”



3 Alumni économistes, 3 moments clés et une multitude de parcours professionnels

QU'ILS AIENT DÉCIDÉ DE RESTER EN BELGIQUE OU NON, NOS ALUMNI ÉCONOMISTES S'ILLUSTRENT DANS DES DOMAINES TRÈS VARIÉS. RETOUR SUR LES PARCOURS CROISÉS DE NOS JEUNES ALUMNI QUI SE SONT PRÊTÉS À L'EXERCICE DE CE PREMIER BILAN PROFESSIONNEL ; LE TEMPS DE FAIRE LE POINT SUR LES 3 MOMENTS CLÉS QUI ONT MARQUÉ LEURS PREMIERS CHOIX ET LANCÉ LEUR CARRIÈRE !



CAMILLE STRUCKMEYER
PROMO 2020 – BUSINESS
ANALYST – TATA CONSULTANCY
SERVICES

Tout a commencé avec mon Erasmus en 3ème BAC à la Nova School of Business and Economics à Lisbonne. Mon cursus là-bas était davantage porté sur l'aspect économique et moins sur l'aspect gestion. Une découverte qui m'a permis de faire le choix d'un master qui m'a beaucoup passionnée. S'en est suivi 'le Career Day' (événement de recrutement organisé annuellement à HEC Liège) de novembre 2019. J'y ai rencontré des représentants de mon employeur actuel, TATA Consultancy Services. A l'époque, je ne savais pas encore où ce court échange allait me mener.

Mon stage à l'Iweps a ensuite été une première expérience professionnelle très enrichissante qui m'a permis de définir plus exactement mes envies pour la suite. Ces moments clés m'ont permis d'affiner mes différents choix pour orienter mon parcours professionnel, vers de nouveaux horizons.

Je suis à présent IT Business Analyst dans une équipe qui travaille avec la méthodologie Agile au sein de TATA Consultancy Services. J'analyse les besoins du client et collabore au quotidien avec des développeurs afin d'y répondre le plus exactement possible. Le client auquel je suis assignée actuellement fait partie du secteur financier.



QUENTIN SERVAIS
PROMO 2020
INVESTMENT BANKING
ANALYST – J.P. MORGAN

Étudier l'économie s'est présenté comme une évidence. Durant les années suivantes la crise financière et économique de 2007-2008, l'envie de décrypter les enjeux économiques et financiers s'est rapidement transformée en un besoin, avant de devenir un atout à la sortie de mon master en Macroeconomics & Finance.

De mon parcours académique, je retiens principalement les belles performances d'équipes dans les compétitions internationales d'analyses financières que sont le CFA Research Challenge et le Oxford Global Private Equity Challenge ainsi que mon implication au sein de HEC Investing Group et de Capitant. Je retiendrai également les belles rencontres lors de conférences ou débats avec des économistes et dirigeants tels que Bruno Colmant, Etienne de Callataÿ, Bernard Delvaux ou Jo Santino.

J'occupe actuellement le poste d'Investment Banking Analyst chez J.P. Morgan. Cela regroupe des activités comme Mergers & Acquisitions, Equity Capital Markets (IPO, etc.), Debt Capital Markets (bond issuing, etc.), et d'autres conseils financiers.



JONAS TEUSCH – PROMO 2017
ÉCONOMISTE – OCDE PARIS

Après mon master en Sciences Politiques, j'ai travaillé pendant deux ans à Bruxelles. J'ai beaucoup aimé mon travail qui était ciblé sur le fonctionnement du marché européen de l'énergie. En même temps, je me suis rendu compte que j'avais besoin d'approfondir mes connaissances en Sciences économiques pour vraiment aller au bout de ces questions.

En 2013, j'ai donc commencé mon doctorat à Liège avec le Professeur Axel Gautier, en cotutelle avec Louvain-la-Neuve, sur la réglementation des marchés de l'énergie dans le contexte de la transition énergétique. Cela m'a permis d'élargir mes connaissances relatives au portfolio d'instruments à la disposition des gouvernements.

Depuis 2017, j'applique les compétences acquises pendant ce doctorat pour formuler des conseils en matière de la fiscalité environnementale. Je suis aujourd'hui Économiste au Centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE à Paris.

Parmi nos Alumni économistes, nous retrouvons encore bien d'autres parcours permettant d'illustrer la diversité des profils que vous connaissez déjà :

Que ce soit :

- des professeurs et chercheurs de renom : Roland Gillet (Promo 1985 – Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), Jacques Lawarree (Promo 1984 – Université de Washington), Sergioa Allegrezza (Promo 2000 – STATEC) ;
- en plus de nos professeurs en Economie qui sont nombreux à avoir participé à la rédaction de ce numéro, on compte aussi bien sûr les professeurs ordinaires et alumni : B. Jurion, J. Defourny, J. Gazon (décédé très récemment), A. Minguet, S. Perelman, B. Thiry,...
- des figures emblématiques au sein du secteur public : Guy Quaden (Promo 1967 - BNB) , Melchior Wathélet Sr. (Promo 1974 – Cour Européenne de Justice) , Gaëtan Servais (Promo 1991 – NOSHAQ), Sébastien Durieux (Promo 1994 – SRIW) ;
- ou encore dans le monde économique : Bernard Delvaux (Promo 1988 – ETEX), Yves Noël (Promo 1976 – NMC), Et bien d'autres ...

Vous aussi, vous faites partie des Alumni économistes ? N'oubliez pas de nous tenir informés de vos actualités professionnelles !
(alumni-hec@uliege.be)



Aurore TILKIN
Corporate Relations &
Alumni Network Manager

Philippe Aghion, Docteur Honoris Causa de l'Université de Liège : « Je suis un optimiste de combat »



Les forces du changement : voilà le cadre posé pour l'année académique 2021-2022, ouverte officiellement le 23 septembre dernier par Pierre Wolper, le Recteur de l'Université de Liège. Lors de la cérémonie, trois personnalités ont reçu les insignes de Docteur Honoris Causa : Gérald Bronner, professeur de sociologie à l'Université de Paris-Diderot ; Anna Triandafyllidou, professeure de sociologie à Ryerson University (Toronto) et Philippe Aghion. Après avoir enseigné au Massachusetts

Institute of Technology, à l'University College London et à Harvard, Philippe Aghion est professeur d'économie au Collège de France, titulaire depuis 2015, de la chaire « Economie des institutions, de l'innovation et de la croissance ».

Le matin, Philippe Aghion donnait une conférence à HEC Liège, "**Repenser le capitalisme post-covid : le pouvoir de la destruction créatrice**" suivie d'un débat animé par le Pr Axel Gautier.

Comment créer de la croissance économique ? Comment atteindre une prospérité partagée ? Y a-t-il nécessairement un choix à faire entre innovation et inclusion ? Peut-on mettre en place un modèle social aussi innovant que le système américain et aussi protecteur que le système danois ?

Pour faire face à ces interrogations, Philippe Aghion a développé une théorie de la croissance et de l'économie de l'innovation basée sur l'approche de *destruction créatrice* chère à l'économiste Joseph Schumpeter, qu'il a expliquée dans un livre récent, "Le Pouvoir de la destruction créatrice", publié avec Céline Antonin et Simon Bunel chez Odile Jacob (2020).

La destruction créatrice est le processus par lequel de nouvelles innovations viennent constamment rendre les technologies et activités existantes obsolètes. C'est le processus par lequel de nouveaux emplois, de nouvelles entreprises, de nouvelles technologies remplacent les emplois, les entreprises et les technologies existants. Pour Philippe Aghion, l'innovation est le moteur de la croissance économique que l'État doit encadrer pour la rendre plus inclusive et plus verte.





La crise du Covid a révélé, aux Etats-Unis, en Chine, en France, les faiblesses du capitalisme. Le système est-il donc dépassé ? Non, selon Philippe Aghion, pour qui le capitalisme est un concept économique qui reste valable mais qu'il est nécessaire de repenser, à l'aune de l'idée de destruction créatrice, pour mieux le réguler. Et de souligner :

« Je suis un optimiste de combat. Je rêve d'une société qui donne de la prospérité, qui soit plus inclusive, plus protectrice, plus verte également. Des leviers qui permettent de conjurer le pessimisme de Schumpeter existent et il faut les activer. Et pour cela, il faut bosser dur et ne pas partir perdant. Pour améliorer les choses et rendre le monde meilleur, il faut se bagarrer ! »

Des économistes de renom à HEC Liège pour un cycle de conférences dédiées à Guy Quaden

Guy Quaden a consacré toute sa carrière professionnelle à deux institutions : l'Université de Liège (doctorat, professeur ordinaire, premier Doyen de la Faculté d'Economie et de Gestion, professeur extraordinaire) et la Banque Nationale de Belgique (dont il a été le Gouverneur pendant 12 ans). En février 2011, il a pris congé de l'Université de Liège lors d'une soirée mémorable, avec la participation de Jean-Claude Trichet (alors Président de la Banque Centrale Européenne), devant 1.500 personnes (dont de nombreux anciens étudiants) rassemblés au Palais des Congrès.

Au printemps de cette année, HEC Liège aurait voulu fêter les 10 ans de cette conférence et les 75 ans du Professeur Quaden. La pandémie ne l'a pas permis. En 2022, HEC Liège inaugurerait un cycle de conférences qui lui seront dédiées, avec la venue d'économistes de grand renom.





partenaires

La Chaire Eugénie Piedboeuf en Performance extra-financière des PME



L'année académique démarre sur les chapeaux de roues pour HEC Liège ! En effet, sensibilisé par les enjeux liés au développement durable et plus que jamais conscient du rôle crucial que doit jouer le secteur privé dans la transformation de nos sociétés, un partenaire précieux du réseau de HEC, acteur historique de l'entrepreneuriat familial dans la région liégeoise, a accepté de soutenir la recherche sur la performance extra-financière des PME (en Belgique, les PME représentent plus de 99% des entreprises).

Dès ce mois d'octobre 2021, ce nouveau partenariat se matérialisera par la constitution de la Chaire Eugénie Piedboeuf et permettra de financer la thèse de doctorat de Simon Meert entre 2021 et 2025 (ancien étudiant et actuellement Chercheur à HEC Liège). Cette thèse sera supervisée par la Professeure Sybille Mertens, par ailleurs directrice du Centre d'Economie Sociale et responsable du master proposé à HEC en Management des entreprises sociales et durables.

Au-delà des publications d'articles scientifiques et des retombées dans les enseignements de HEC Liège, un premier livrable concret de ce programme de recherche doctorale est le développement d'un outil de gestion de la durabilité à destination des PME et construit autour du cadre offert par les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Ce projet est à la fois crucial et prometteur. En effet, dans le contexte global actuel, évaluer les performances extra-financières des PME liées à leurs choix de gestion est devenu indispensable, à la fois dans le but de les renforcer mais aussi pour valoriser les impacts positifs qui en découlent. Ce faisant, les PME peuvent améliorer leur attractivité auprès de diverses parties prenantes, leurs clients mais aussi leurs financeurs potentiels et des talents qu'elles pourraient attirer. Du côté des financeurs, les fonds d'impact *investing* (ex : KOIS invest, SI2, Change, Scale Up), les intermédiaires de crowdfunding durables (ex : EccoNova, Lita.co) ou encore les *invest* publics (ex : SRIW, Noshag) reconnaissent une grande difficulté à délimiter facilement un univers d'investissement durable alors qu'ils ont l'intention d'y investir de façon préférentielle. Sur le plan des ressources humaines, il apparaît de plus en plus clair que les valeurs et les pratiques de gestion durable des entreprises constituent un facteur d'attractivité pour les travailleurs, en particulier ceux qui disposent d'un niveau élevé de formation. Par conséquent, en réponse à des besoins de monitoring (perspective interne) et de reporting (perspective externe), elles se doivent d'élargir l'analyse et la gestion de leur performance à des aspects non-financiers.



Performance extra-financière des PME

La constitution de la Chaire Eugénie Piedboeuf autour des enjeux liés à la performance extra-financière des PME marque donc un engagement fort et nécessaire à la fois pour notre société et pour les entreprises elles-mêmes. Nous ne pouvons qu'espérer que ce projet puisse engager les PME belges vers (encore) plus de durabilité !



« *Mon parcours est jalonné de hasards de circonstances et surtout de belles rencontres, souvent déterminantes, même s'il faut toujours pousser les portes* ». Ainsi commence l'interview de Ludivine Dedonder, Ministre de la Défense depuis le 1er octobre 2020, Alumni Ingénieur de gestion, promo 2000. Un vrai dialogue que cette rencontre avec une femme que l'on sent déterminée, travailleuse, perfectionniste, au franc-parler rafraîchissant, avec une force naturelle de conviction, sans aucun doute des atouts précieux pour faire bouger les lignes et avancer les choses.

LES MATCHS ET LES MATHS

« *Mon grand-père paternel, Jean Dedonder était attaquant au Racing de Tournai quand le club remporta la coupe de Belgique en 1956* » explique Ludivine Dedonder. « *Je tiens de lui ma passion pour le foot dans lequel mon enfance a été baignée. Petite, je voulais devenir journaliste sportif. J'enregistrais les matchs de foot qui passaient à la télé, je coupais le son, et dans ma chambre, je commentais les matchs ! J'ai très tôt aimé l'ambiance du stade, particulièrement l'ambiance au Standard et la mentalité liégeoise plus généralement. C'est ainsi que tout naturellement j'ai opté pour des études universitaires à Liège. J'adorais les maths et les sciences, et j'ai intégré l'EAA (devenue depuis lors HEC Liège - ULiège) et son cursus d'Ingénieur commercial. J'ai alors jonglé avec les études et les jobs d'étudiant. Le premier s'est déroulé au sein de la cellule Marketing du Standard* ».

Et comme la passion du journalisme sportif est profondément ancrée en elle, celle qui a été désignée par ses camarades « Miss EAA », va à la rencontre de Paul Galopin, journaliste à la RTBF. Bluffé par sa démarche, il lui confie une pige radio sur Fréquence Wallonie (l'ancêtre de Vivacité) pour parler de fonds européens, puis des reportages pour son émission télévisée sur les entreprises wallonnes 'Objectif PME'. Elle présentera ensuite 'C'est fabriqué près de chez vous', une nouvelle émission qui vise à mettre en valeur l'économie wallonne. « **Tout me plaisait** » souligne-t-elle « **mes études et mes jobs d'étudiant** ». A la fin de son parcours académique, Gérald Colson, Professeur de Logistique, lui propose un poste d'assistante à l'ULiège.

Elle l'accepte à mi-temps pour pouvoir continuer son travail de journaliste. Grâce à Michel Lecomte, elle intègre le Service des Sports de la RTBF en tant que stagiaire et en 2002, elle collabore aux émissions sur la Coupe du Monde en Asie, concrétisant au passage un rêve de gamine. Il est temps pour elle de passer à autre chose ...

Dans le cadre de la préparation d'une de ses émissions, sa route a croisé celle de Michel Daerden, alors Vice-Président du Parlement wallon. Le foot et les études en gestion à HEC Liège les rapprochent. Elle intègre l'équipe ministérielle, tout en présentant le week-end le journal des sports sur NoTélé, la télévision communautaire de la région de Tournai. « **L'expérience acquise aux côtés de Michel Daerden a été très enrichissante, ces 4 années furent un tournant dans ma carrière** » souligne la Ministre.

En 2006, Ludivine Dedonder se présente aux élections communales à Tournai. L'aura médiatique glanée sur les écrans de la télé locale est un atout à la réussite de ce premier rendez-vous électoral : elle est élue conseillère communale, puis devient échevine. En 2019, elle fait un superbe score aux élections fédérales, se positionnant juste derrière son président de parti, Elio di Rupo, sur la liste PS à la Chambre où elle est élue. Le 1er octobre 2020, elle casse les codes et prête serment en tant que Ministre de la Défense.



Vous êtes la première femme de l'histoire à occuper le poste de Ministre de la Défense en Belgique. Quels sont vos défis majeurs, en tant que femme d'une part, plus globalement d'autre part, dans l'exercice de votre métier ?

Travailler et démontrer par l'action que je suis bien à ma place, voilà mon credo. J'ai toujours travaillé dans des milieux assez masculins et je n'ai jamais vraiment souffert d'être une femme. En politique, il faut juste prouver deux fois plus qu'un autre qu'on est à sa place... La Défense est un milieu très masculin : 11% de femmes actuellement si on compte les civils, 9% si on ne prend que les militaires. J'espère susciter des vocations ... Il faut que la Défense soit le reflet de la diversité. En me nommant à ce poste, Paul Magnette voulait faire passer un message. Comme en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne, où ce sont également des femmes qui sont à la tête de la Défense de leur pays.

D'une manière plus générale, je pense que la Défense n'est pas assez connue à l'extérieur. Un de mes défis est d'améliorer sa visibilité, en expliquant non seulement le travail de nos militaires à l'étranger mais aussi le travail que l'on fait au quotidien. En ce sens, la participation de la Défense à l'aide à la nation dans les différentes crises que nous avons traversées récemment a mis nos actions en lumière. Le premier jour

de mon entrée en fonction, on était dans la deuxième vague COVID. Ma première question fut « que peut-on faire, nous à la Défense, pour participer à cet effort de solidarité et pour lutter contre le virus ». C'est ainsi que nous avons mis 1 850 militaires à disposition des hôpitaux et des centres de soin, pour un appui dans les domaines médical et logistique, ce que nous continuons à faire dans le cadre des centres de vaccination. Ce que nous avons fait également au moment des terribles inondations cet été.

DAVANTAGE DE MOBILITÉ ET DE SYNERGIES ENTRE LE MONDE CIVIL ET LE MONDE MILITAIRE

Comment la Défense peut-elle participer à une relance économique ?

Je vois plusieurs axes majeurs.

Le recrutement, tout d'abord. Si on veut maintenir un certain niveau d'efficacité de la Défense, il faut pouvoir recruter. Notre objectif est de recruter 10 000 militaires sur 4 ans, des civils et des contrats Rosetta premier emploi. Il faut revaloriser le métier de militaire, ce qui passe par une revalorisation salariale (il n'y plus eu d'augmentation salariale depuis 2003). La Défense joue également un rôle d'ascenseur social.

La Défense est pourvoyeur de marchés publics. Prenez les F35, dont le contrat a été décidé par le précédent gouvernement. Mon travail est d'avoir un maximum de retombées économiques pour nos

entreprises aéronautiques. La Défense est un fournisseur de marchés publics avec un montant supérieur à 2 milliards d'euros de marchés publics et environ 6 milliards d'euros annuels avec les PME locales.

Le développement de nos infrastructures. La Défense crée deux quartiers du futur (à Charleroi, pour la Wallonie) qui seront le reflet de ce que la Défense entend être demain : une institution avec des casernes semi-ouvertes qui s'insèrent dans le tissu local, qui ont des interactions avec le monde entrepreneurial, qui développent des partenariats avec les centres de formation, bref une Défense connectée aux autres services publics et privés. Enfin, nous sommes en train d'actualiser la Vision stratégique de la Défense. Quels sont nos défis et vers où voulons-nous aller jusqu'en 2030 ? Il est important pour nos entreprises d'avoir une vision claire pour déterminer les axes d'investissement, notamment au niveau de la Recherche & Développement.

Et je voudrais souligner, car ce n'est pas rien, que nous allons **quadrupler les budgets de la Défense en Recherche & Développement**. Le budget augmentera progressivement jusqu'à 2% de l'effort de Défense, ce montant dépassera les 30 millions d'euros en 2024, pour atteindre 140 millions d'euros à l'horizon 2030.

J'ai lu dans la presse à propos de vous « Ludivine Dedonder, une main et un gant de fer ». C'est une formule qui vous convient ?

Mais où est le velours ? J'ai été surprise qu'il ne soit pas mentionné... Ce n'est donc sans doute pas cet aspect de moi qui apparaît en premier lieu et c'est très bien comme ça. Je suis là pour faire avancer les choses, pour donner un nouvel élan à la Défense. Quand j'ai un objectif, je ne m'en écarte pas et je n'oublie jamais le pourquoi je fais ce travail. Cela me permet de rester moi-même en toutes circonstances, de résister à la pression et de ne pas me laisser perturber par le show politique. J'aime la franchise, je dis les choses comme elles sont.

Quel est l'apport de vos années passées à HEC Liège dans l'exercice quotidien de votre métier ?

Sans hésitation, l'analyse des données chiffrées, l'approche méthodique et organisationnelle, la précision et la rigueur, toutes ces compétences que j'ai acquises à HEC Liège m'aident énormément dans mon travail.

Avez-vous une anecdote ou un professeur qui vous a particulièrement marquée ?

Pas une anecdote en particulier mais plutôt une ambiance générale, si caractéristique de Liège, faite de camaraderie et de bonne humeur. Et au niveau des professeurs, je retiens Bernard Jurion. Quand je suis arrivée en 1^{ère} candi, c'était l'homme qu'il fallait craindre et redouter. Je ne comprenais pas pourquoi, je le trouvais très humain et le courant est toujours bien passé entre nous, avec de beaux résultats à la clé !

Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations Extérieures
et de la Communication

« On se rejoint devant l'amphi ... »

« A midi, belotte à la Cafet ... »

« - Tu sais si un Bubble est dispo ?

- Oui, le ... »

[Veuillez insérer le nom
de votre entreprise]

HEC Liège veut le **meilleur** pour ses étudiants, ses Alumni et les entreprises impliquées dans son développement. En effet, elle accorde une importance particulière à la qualité de son environnement, l'excellence de ses programmes et son impact en tant qu'acteur économique. C'est ainsi que l'Ecole a reçu de nombreuses accréditations telles que **AACSB, EQUIS, BSIS, ...** Aujourd'hui, nous continuons nos démarches : « *A new campus for a bigger impact* » ou comment passer de 8.000 m² à 16.000 m² et offrir un équipement adapté aux méthodes de travail actuelles.

300.000 €
récoltés

395 jours
de chantier

550 dons privés

5 Campus Partners

En tant qu'entreprise, vous pouvez contribuer à la croissance de HEC Liège et de notre Cité Ardente : investissez directement dans le potentiel de nos étudiants !

Gravez le nom de votre entreprise sur les murs du **Nouveau Campus** et dans l'esprit des étudiants : faites partie de la **communauté HEC Liège** !

à partir de 7.500 €* ...

Ne manquez pas l'occasion de faire partie de nos **Campus Partners** et rejoindre ainsi des grands noms de notre Région dans le domaine de la construction, du digital, de la supply chain, ...

Trouvez l'emplacement qui vous correspond le mieux : un **auditoire** pour marquer les esprits ? une **salle collaborative** pour inspirer ? un **coffee corner** pour sa convivialité ? un **bubble** pour sa tranquillité ? ...

... jusqu'à 125.000 €*

Devenez Campus Partner : contactez Sandra Delforge (sandra.delforge@uliege.be)



* par an, pendant trois ans.

alumni

Prêts pour une petite balade le long du nouveau RAVeL reliant Embourg à Beaufays ? Nous vous y emmenons pour y faire la connaissance de Judith MICHEL (Alumni 2005) et son compagnon Geoffrey PRINSENS sur leurs champs belfagétains...

Maman de trois enfants et indépendante dans le secteur de la personnalisation de bouteilles pour l'événementiel et les entreprises et dans l'importation de vin pour l'HORECA, Judith a subi de plein fouet la crise de la Covid qui a mis ses activités quasi à l'arrêt. Une opportunité sans doute qui lui a permis de se remettre en question.

Comment capitaliser sur cette expérience de 10 ans dans le monde du vin pour cogiter un nouveau projet qui soit plus proche de ses valeurs actuelles... ? Plus proche de chez elle afin d'assurer son rôle de maman tout en restant active dans un projet local, coopératif, avec une vocation éducative dans le respect de ses idéaux environnementaux ?

C'est en déjeunant le 2 janvier 2021 dans sa véranda que Judith en regardant les champs derrière sa maison se retourne vers son compagnon et lui dit : « Pourquoi ne planterions-nous pas des vignes ? J'ai toujours été dans le vin, tu aimes la terre, c'est magnifique et ce sera derrière chez nous. Nous aimons les rencontres, les moments de partage, les apéros. Nous adorons notre village et voulons fédérer les gens autour de projets ». Il ne lui faut que quelques secondes pour se dire que c'est l'idée qui leur convient, le projet qui va leur correspondre.



Laurent CHENOIX - Judith MICHEL (Alumni 2005) et son compagnon Geoffrey PRINSENS sur leurs champs belfagétains...

Judith nous confie : « *Le chemin a été long et laborieux. De nombreuses rencontres, des négociations avec les propriétaires terriens... Nous avons heureusement la commune derrière nous, ça nous a donné des ailes. D'un projet de 1,5ha, nous sommes passés aujourd'hui à 4,5ha suite à une opportunité d'acquiescer un des plus beaux terrains de Beaufays. Avec une vue magnifique sur la vallée et situé le long du nouveau RAVeL, c'est aussi une vraie opportunité à terme pour l'œnotourisme* ».

Afin de parfaire sa formation, Judith s'inscrit début mars, à un BTS viticulture-œnologie à Dijon. Des cours en ligne qui donnent accès à la profession d'agricultrice et vigneronne. Mais elle se rend vite compte qu'elle ne pourra pas tout faire seule...

Elle parle de son projet à Laurent CHENOIX (Alumni 1997), déjà actif dans la communication de boissons et spiritueux avec son agence Vitamines Agency (« LièGin » et « Bière des Amis », la bière lancée par Philippe STASSEN).

« Bellum Fagetum », une nouvelle coopérative viticole sur les terres liégeoises



Laurent est séduit par l'aventure et imagine le nom, l'identité du Domaine et sa « Storytelling ». C'est ainsi que démarre le projet du Domaine Bellum Fagetum - ancienne appellation de Beaufays dont on retrouve déjà les traces en 1215.

Laurent CHENOIX nous explique : « Ce projet pour moi n'est ni professionnel, ni privé mais bien social. Je suis passionné par le vin depuis mes 16 ans et le vin, ça se partage... Le fait de m'inscrire dans ce projet de coopérative à vocation sociale plutôt que lucrative m'amène un réel équilibre et donne un sens à ma démarche de futur fondateur-coopérateur ».

Nos deux alumni sont convaincus qu'à l'époque actuelle, permettre aux gens de s'investir dans un projet de travail de la terre dans le respect de celle-ci, avec un côté convivial en plus, peut apporter des rencontres enrichissantes et des moments de partage énergisants.

La preuve en est : le premier week-end de mai, ce n'est pas moins de 2 000 pieds de vigne du cépage Solaris qui ont été plantés sur trois jours par 300 volontaires bénévoles et autant qui ont marqué leur intérêt de devenir futurs coopérateurs.

Début juillet, la création et la souscription de la coopérative a été lancée. Il faut maintenant faire preuve d'un peu de patience avant de pouvoir savourer d'ici 3 ans dans leur chai de dégustation cette première Cuvée du Domaine BF à la santé de nos Alumni !

Si vous voulez devenir vous aussi coopérateur de Bellum Fagetum, nous vous invitons à consulter leur site : <https://domainebf.be/devenir-cooperateur/>

Plus d'infos? <https://domainebf.be/cooperative/>

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





digital

Bienvenue à IRIS, la nouvelle collaboratrice des Relations Internationales

L'unité Operational Excellence Program (OEP) et le service des Relations Internationales (RI) vous présentent la dernière arrivée : IRIS, pour « International Relations Information System », une plateforme dédiée à la gestion des échanges étudiants IN (étudiants internationaux venant étudier à HEC Liège) et OUT (étudiants HEC Liège suivant un programme à l'étranger).

« Il y a encore quelques mois, se souvient Anne Gillet, Head of IR Office, nous gérons nos tâches en utilisant des outils informatiques différents, de façon plutôt cloisonnée : logiciel Filemaker Pro, tableaux Excel, informations sur l'intranet, ... La procédure d'attribution des séjours Erasmus se faisait de façon 'artisanale', c'est-à-dire étudiant par étudiant, chaque critère étant vérifié manuellement. Le résultat devait ensuite être importé dans une base de données classique, qui permettait le suivi des dossiers. »

Cette manière de procéder fait à présent partie du passé. « IRIS nous permet désormais de travailler de façon dynamique et intégrée, note David Kroemmer, Outgoing Student Mobility, un seul et même outil pour gérer l'ensemble de la procédure Erasmus OUT, l'accueil des étudiants IN, une vision globale - et en temps réel - de l'état de toutes nos relations avec les universités partenaires. »

Grâce au module « Universités », le service des RI consulte et met à jour les informations au sujet des universités partenaires : contrats, offres d'échange, contacts, historique des étudiants IN/OUT. Le module « Etudiants », quant à lui, permet notamment aux étudiants de consulter les offres d'échange qui leur sont accessibles, d'encoder leur candidature et leurs préférences, de contrôler les étapes administratives de leur dossier d'échange sous la supervision de l'équipe des RI. « Innovation importante, les étudiants OUT peuvent, à tout moment, accéder à leur profil Erasmus, précise David Kroemmer. Ils ont alors accès à 2 types d'informations. D'une part, les renseignements

de base concernant les universités où ils peuvent partir étudier : campus, langue(s) d'organisation des cours, niveau requis, dates d'inscription, ... et, d'autre part, un suivi en temps réel des étapes de sélection déjà accomplies ainsi que celles qui restent à faire. » Et Anne Gillet de conclure : « chaque candidat Erasmus a désormais une vision claire de l'état d'avancement de sa candidature. » Outre ses fonctions de plateforme en ligne, IRIS améliore aussi la communication, tant au sein de l'équipe des RI, qu'avec les étudiants. « IRIS est devenue, en quelques mois à peine, un membre à part entière du service », lance David, ravi.

Un nouveau succès, donc, pour l'équipe OEP, toujours enthousiaste face à la perspective d'un nouveau défi.

« Ce qui est passionnant dans chaque nouveau projet OEP, explique Stéphanie Aerts (OEP), c'est qu'il nécessite une excellente compréhension du fonctionnement du service concerné. Cela demande inévitablement une étroite collaboration entre les équipes. Lors de la mise en place d'IRIS, l'équipe RI a été très disponible, et ce malgré le distanciel. Ces nombreux échanges nous ont permis de travailler plus efficacement et d'ajuster véritablement la plateforme à leurs besoins. Certaines parties du projet ont posé de sacrés challenges comme l'automatisation du système d'attributions de destinations. In fine, nous sommes contents de la solution mise en place et du gain de temps qu'elle apporte à l'équipe RI. »



Data Science Liège Meetup's: a bright new season ahead!

LIÈGE | DATA SCIENCE
COMMUNITY

MICROPOLÉ



Ashwin Ittoo



Nicolas Neysen

- #13 **24/09/20**
Data Science & Smart Cities
With the Smart City Institute
Tim Guily (Stad Leuven), Samuel Nottebaert
(Ville de Namur), Nicolas Installé (Futurocité)
- #14 **02/12/20**
Personal Data & Digital Sovereignty
Gérard Dethier (Sustainable Base Finance),
Daniël Du Seuil (European Blockchain Partnership),
Frédéric Lebeau (Datavillage)
- #15 **10/12/20**
Table ronde
« Les data scientists au service de la transformation
de nos territoires » (participation to the Smart City
Institute's « Smart Inspiration Days »)
Quentin Felice (Datavillage), Xavier Girard (Ingestic),
Antoine Hublet (Agence du Numérique),
Nicolas Installé (Futurocité), Ashwin Ittoo (HEC Liège)
- #16 **27/01/21**
Fabien Francis (Micropole), David Vanden Abeele
(Credo Software)
- 21/04/21**
AI for Utilities: Water
Ashwin Ittoo & Sergio Castillo (HEC Liège),
Jonathan Henskens (Delaware), Philippe Mack (PEPITe)
- #17 **30/06/21**
AI for Utilities: Electricity
Thomas Dallemagne (Micropole - Lucy in the Cloud),
Olivier Langaskens (Engje), Martin Proctor & Jonathan
Leman (Sibelga)

Despite the health crisis, the DATA SCIENCE LIÈGE COMMUNITY continued to hold its meetup's, which are now well known in the digital sector in the Liège region. During the past academic year, the HEC Digital Lab organized no less than 5 sessions, mostly online. As a reminder, the aim of the meetup's is to give project leaders, companies or entrepreneurs active in data science, the opportunity to come and present a project or a concrete application, and to exchange with other people who are passionate about AI. For the upcoming season, we have in store a few themes, each one more inspiring than the last (data science in sports, in the medical sector, in insurance services, etc). This year will also see the 20th edition, an opportunity to reinforce the participative and convivial nature of the community for our loyal members, and, among other things, a long-awaited return to face-to-face meetings.

Discover our upcoming meetup's on
www.digitallab.be/agenda

Certificat « Digital Transformation » : programme 2021-2022

Si la transformation digitale est aujourd'hui une nécessité pour les organisations, il n'est parfois pas chose aisée d'en connaître les infinies possibilités, voire même de savoir par où l'entamer ! C'est pourquoi le HEC Digital Lab et HEC Executive Education ont élaboré main dans la main, un programme de formations continues, dont le catalogue 2021-2022 est dès à présent disponible.

Comprendre, anticiper et mettre en œuvre les transformations numériques qui impactent les différentes fonctions des organisations et leurs processus, tel est le but du nouveau Certificat en Transformation Digitale. Ce programme de formation est flexible et personnalisable en fonction des besoins de l'organisation et débouche sur une certification officielle des apprentissages.

Tout commence avec deux jours de formation sur la démarche stratégique appliquée au contexte d'une transformation numérique. Ensuite, l'apprenant·e est invité·e à compléter le cursus par quatre jours de formation supplémentaires proposés dans le catalogue, en fonction de ses besoins.

Il est également possible de participer sans restriction à tous les modules du Certificat de manière indépendante, et de commencer un cycle à n'importe quel moment de l'année.

Retrouvez le programme complet via
www.digitallab.be/publications

Infos et inscriptions : www.hecexecutiveschool.be



POURQUOI SUIVRE CE PROGRAMME ?

- > Mieux comprendre les enjeux du numérique pour l'organisation dans son ensemble.
- > Acquérir des outils pour déployer sa stratégie de transformation numérique.
- > Saisir les opportunités de la digitalisation en matière de modèle d'affaires, de processus de production, de stratégie commerciale, de numérisation des processus administratifs, de cybersécurité, etc. (cela dépendra des modules optionnels choisis).
- > Evaluer les enjeux du digital pour votre société et son écosystème.
- > Dégager des pistes concrètes en vue d'initier une transformation digitale.
- > Intégrer la démarche de transformation numérique à la vision stratégique de son entreprise.



Made By HEC Alumni 🙌

La première assurance 100% digitale !

- ✓ Super **facile**
- ✓ Super **rapide**
- ✓ Super **claire**

Découvre ton prix sur

www.flora.insure

L'assurance locataire Flora est une assurance incendie d'Ethias SA. Infos sur www.flora.insure



THIS WAY FOR **ALTERNATIVE THINKING**

Since 2003, we've been working hard to become the leading, high-quality, and tech-driven partner to investors in alternative assets globally. That's why many of the world's leading asset managers, lenders and asset owners are already Alter Domus clients.

We're large enough to be truly global, yet small and agile enough to work fast. Join our team of more than 3,300 fund administration, accounting, tax and legal experts in more than 36 cities and have pride in being alternative.

We are Alter Domus.

Apply today at alterdomus.jobs

alterDomus*



ENRICHING DAILY LIFE...



...THROUGH PHOSPHORUS CHEMISTRY

WWW.PRAYON.COM

explort

International
Business Training

www.explort.be

**CREATE YOUR OWN
SUCCESS STORY**



éducation



Explore a Foreign Market – Austin 2021, Mission Accomplished!

Some months ago, 13 young motivated and open-minded management students took part in the portfolio “Explore a Foreign Market”. They prepared the mission and took part to SXSW 2021 conference where they gather information about the US market and promoted 4 Walloon companies: Depthen, Dicees, Iomoov and EASI. The Awex Explort program as well our business school supported this mission.

The goal of this mission was first to search local companies developing projects in the IT sector and willing to expand their activities in USA. Once these were identified, the students had to engage them in the process and study their situation.

The students collected information and assessed the company competitiveness and the market attractiveness. They analyzed the situation and the possible opportunities offered to their partner company. They also planned and scheduled meetings with prospects or possible partners in the US.

Due to the sanitary situation, this Explort mission was digitalized, as we could not travel to the US. Fortunately, we had the opportunity to take part in the SXSW 2021 conference in March. This experience allowed us, on one side, to learn more about the American IT market and, on the other side, to meet with overseas experts and potential partners. We could also take part in numerous enlightening conferences.

The project also helped each participant to develop his or her knowledge of the country, its diversity and its culture. Students were also able to practice and develop their personal management skills such as project planning, multicultural relationship management, communication, networking and negotiation.

After SXSW, students processed and integrated the collected data and wrote a detailed report to the attention of their trade partner. They presented and discussed their results and recommendations with the partner companies later in April. Results highly met the expectations of all parties.

We truly believe that these “Explort” missions are really beneficial, not only for students, but also for local businesses and educators. With this kind of mission, students really evolve and develop their knowledge and soft skills. Companies receive a first overview of the market, its opportunities and recommendations on how to access it. Educators are able to implement problem-based learning (PBL) and grounded case studies. Every one seems to win in this equation.





New research highlights employee dissatisfaction in Private Equity buyouts

Oxford Saïd Business School and HEC Liège have published research giving insights into the effects of Private Equity buyouts on the satisfaction of employees. In the first paper of its kind, Ludovic Phalippou, Professor of Finance (Oxford Saïd), Marie Lambert, Professor of Finance (HEC Liege) and two PhD researchers from HEC Liège, Alexandre Scivoletto and Nicolas Moreno, focus on employees concerns in: *Employee Views of Leveraged Buy-Out Transactions*.

The academics studied employee reviews from the Glassdoor website, where employees anonymously review their companies. The reviews sampled are from 2012 to 2020.

The paper gives a comprehensive view of employee welfare around Leveraged Buyout (LBO) transactions in the US – where a company is acquired using debt as a main source of consideration. The academics assess around 700,000 ratings (which contain about 5 million scores) and 400,000 written reviews posted by employees of all ranks, in different industries, types of companies and in companies that underwent different types of ownership changes. The written reviews included the ‘cons’ of working for a particular company.

Over the past 2 decades, publicly listed companies in the US have halved, with only 3,100 in 2019. Meanwhile, the number of companies held by Private Equity Leveraged Buyout funds, went from under 1,000 to over 20,000. These companies now employ nine million people and how they fare in these transactions is therefore more important now than ever.

The research indicates that previous ownership structure is the key driver affecting employee responses. When companies were publicly traded prior to the transaction, all employees are very dissatisfied. When companies were privately held prior to the transaction, only non-management employees are dissatisfied.

Key findings:

- > **There is an overall decrease in satisfaction of employees related to Leveraged Buyout (LBO) transactions for private equity acquisitions of public or private companies.**
- > **LBOs are not uniform in their social impact.**
- > **Within LBOs, the effect is the strongest when the company was publicly listed prior to the transaction (Public-to-PE transactions). This transaction affects all employees, independently of their job position.**
- > **For companies that were privately held before the LBO (Private-to-PE), the decline in employee satisfaction is only present for employees occupying non-managerial positions.**
- > **In Private-to-PE and PE-to-PE transactions, on the positive side, employees are relatively satisfied by the fast change, growth and challenging environment, report better working conditions (e.g., benefits and work/life balance) and complain less about company operations. On the negative side, they report relationship issues between management and non-management employees.**



Professor of Finance Ludovic PHALIPPOU (Oxford Saïd)

“Academic research has demonstrated a positive impact of Private Equity on productivity, profitability, product offering, patent and innovations. In terms of employees, the literature has so far demonstrated impact on employment with mixed evidence. Our paper is the first direct measure of employee satisfaction. I hope our findings can play a role in the consideration of employee wellbeing in Private Equity buyouts.”



Professor of Finance Marie LAMBERT (HEC Liège)

“Our paper measures the social impact of financial transactions such as change of ownership. We already knew that the management team in Private Equity Leveraged Buyouts is key for the economic success of the transaction. We now have the evidence that it is also a critical factor from a social perspective.”

You can find out more about the research paper by following the link:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3926300

Every two years, HEC Liège reports its commitment to work in accordance with the fundamental principles of the PRME network *Principles for Responsible Management Education*, with the constant will to accelerate the awareness of our society, to participate in the development of a positive social impact on our environment and to lead the HEC Liège community and society at large in the same direction. As a member of PRME international community, the S'LAB submitted HEC Liège Sharing Information on Progress report (SIP) in August, according to the 6 PRME principles: Purpose, Values, Method, Research, Partnership, Dialogue. Discover some information, facts & figures (not exhaustive at all, only examples) that illustrate our actions in 2019 and 2020.



PRINCIPLE 1: PURPOSE

- > HEC Liège integrated Societal transformation as a transversal axis at the heart of its strategy
- > Creation of the S'LAB, with the objective to accelerate sustainable transition.



PRINCIPLE 2: VALUES

- > Personal development & Social responsibility: Launch of the first Enactus team in Liège, composed of 9 HEC Liège students
- > Respect for diversity: "Mentoring au Féminin": 20 duos mentors-mentees

- > Gender Diversity, percentage of women per category:
 - Staff – all categories: 50%
 - Core Faculty: 50%
 - Scientific staff: 58,33%
 - Management services and student support services: 75,6%
 - Postdoctoral researchers: 50%
 - Students: 43,5%



PRINCIPLE 3: METHOD

- > 40% of our courses at the bachelor level and 59% at the master level cover ERS issues via:
 - Ethics/ethical position
 - Multidisciplinary/multicultural dimensions
 - Team spirit & taking responsibility.

- > Specific programs such as our pioneering specialization in "Management of Social and Sustainable Enterprises" (Master in Management, 120 ECTS), etc.
- > Pedagogical innovations, such as HEC Liège Nudge Challenge, our Skills Portfolio (with 12 dedicated ERS activities), etc.



S'LAB' mission:

HEC Liège S'LAB is at the service of a sustainable transition through educating leaders to rise up to our world's complex ethical challenges, to question solutions taken for granted and to create value grounded in alternative models.



PRINCIPLE 4: RESEARCH

- > Sustainability-related research represents 29% of our total research outputs for the 2016-2020 period
- > 37 publications focusing on sustainability in 2019 and 2020
- > Various research projects such as Financial Management for the Future or Es.cap Towards a desirable economy, etc.



PRINCIPLE 5: PARTNERSHIP

- > 5 corporate partners, members of the Group for HEC Liège, our Dean, 3 academics/researchers and the S'LAB project leader gathered as a commission to reflect on societal transformation at HEC Liège
- > The University of Liège entered The Shift Network, gathering 460 organizations around 3 pillars: Connect - Commit - Change.



PRINCIPLE 6: DIALOGUE

- > Internal collaboration between HEC Liège and ULiège Green Office via the S'LAB, the Venture Lab and various individual activities
- > Participation in the 2019 "Nourrir Liège Festival" for the 3rd consecutive year, with a Master class about Circular Economy.

ORGANIZATIONAL PRACTICES:

- > Instant switch to distance learning thanks to the constant dedication of our IT Team
- > Sanitary situation: logistical organization of the new Covid testing method developed by ULiège
- > Environmental protection: construction of a sustainable building, acquisition and renovation of the neighboring building with sustainability and well-being as a common thread.

Future steps...

Today, we aim to continue to develop the S'LAB as a service platform for HEC community. The next objective is the development of an appropriate governance structure, to federate the actors of transition at HEC Liège.

Eager to know more? Discover HEC Liège SIP reports on <https://www.unprme.org/hec-management-school-liege>

And if you have any questions, sad or happy stories about sustainability @HEC Liège... let us know.



Marianne SNAKERS,
S'LAB Project Leader

Faire des économies d'échelle grâce au Social Selling ?



Le concept ? Etre actif.ve derrière son écran, en étant connecté.e aux réseaux sociaux pour vendre aux clients professionnels (B2B).

Les avantages annoncés ? Moins de commerciaux sur les routes, moins de frais d'infrastructure, moins de refus, un cycle de vente plus court... et plus de chiffre d'affaires...

Beaucoup de « gourous du Social Selling » promettent un flux ininterrompu de prospects prêts à acheter, avec un minimum d'efforts et sans rejet.

**Vendre plus, plus vite, plus facilement ?
Mythe ou réalité ?**

Faites ce que je dis et pas ce que je fais !

On observe une tendance inquiétante de nouveaux gourous de la "vente sociale" (Social Selling) qui proclament que la vente sociale va résoudre tous vos problèmes de vente.

L'un d'entre eux déclare même que toutes les autres formes de prospection sont mortes et conseille aux vendeurs de concentrer toute leur énergie sur la vente sociale (en utilisant bien entendu son système compliqué en 9 étapes qu'il offre à un prix spécial). Ironiquement (et hypocritement), son discours a été transmis via un e-mail à des personnes non connectées socialement avec lui. Curieux, n'est-il pas ? Un autre expert présente son programme de vente sociale comme un programme avancé de génération de prospects qui éliminerait

définitivement les appels à froid (c'est-à-dire vis-à-vis de personnes inconnues). Pour ce faire, il passe lui-même des coups de fils à froid. Amusant, non ?

Soyons clairs dès le départ : la vente sociale n'est pas de la vente mais juste un facilitateur à long terme.

Un peu d'objectivité dans la mesure d'impact

Les réseaux, dits sociaux, permettent une visibilité digitale indéniable, une communication multicanale hors pair. Ils facilitent les mises en relation professionnelles et privées.

Le mot « social » fait référence aux relations humaines dans le monde digital. Être présent là où vos clients se trouvent pour rechercher de l'information est tout à fait pertinent. Ne pas y être serait même une erreur fondamentale.

Les taux de contact et de conversion par téléphone et par e-mail éclipsent cependant les taux de conversion sur les médias sociaux. Le canal social améliore, élève et parfois accélère vos efforts de prospection. Il a certainement un impact sur la notoriété mais ... il ne remplace pas les efforts ciblés et délibérés de prospection.

Le Social Selling au service de votre image de marque personnelle

Voici deux questions que vous devez constamment vous poser lorsque vous vous engagez dans la prospection sociale :

> 1. Ma présence en ligne soutient-elle mes efforts pour construire ma réputation de professionnel.le de la vente qui résout les problèmes de ses clients et à qui on peut faire confiance ?

> 2. Ma présence sur les réseaux sociaux aide-t-elle les gens à se familiariser avec mon nom et ma marque de manière positive ?

Si la réponse à ces questions est "oui absolument", vous pouvez vous engager dans la vente sociale et ainsi améliorer votre notoriété. Vous voulez être vu.e et entendu.e, et vous voulez être considéré.e comme une ressource crédible pour les acheteurs potentiels. Le canal social est certainement le moyen le plus efficace pour créer cette relation de confiance.



Le Social Selling, tout un programme !

Comme expliqué plus haut, la vente sociale ne résout cependant pas tous les problèmes de pipeline et ne fournit pas un flux ininterrompu de prospects sans effort. Il faut bien plus qu'une connexion LinkedIn, de la curation (partage de contenu qualitatif) et de l'espoir pour inciter les acheteurs d'aujourd'hui à passer à l'action. La vente sociale prend du temps et est intellectuellement épuisante. Elle nécessite un long travail quotidien et constant pour obtenir des résultats.

Pour créer une relation de confiance, vous devez être présent.e et vous engager de manière constante avec les prospects en ligne afin qu'ils vous voient souvent et qu'ils se sentent plus à l'aise avec vous. S'engager signifie aimer, partager et commenter leurs publications ainsi que le contenu qu'ils commentent et partagent. Vous devez également publier des contenus qui les intéressent, les féliciter pour leurs réalisations et être présent.e dans les groupes auxquels ils participent.

Vous êtes en permanence sur scène ! Tout, depuis votre photo de profil jusqu'aux choses que vous publiez, aimez, partagez et commentez, est observé par des clients potentiels. Il est donc essentiel que vous gériez vos messages précautionneusement. La viralité des messages et l'hypersensibilité de vos amis sociaux peuvent en un clic ruiner des mois d'effort.

La notoriété est donc une arme à double tranchant. Lorsque l'impression que l'on a de vous est positive, elle peut éliminer beaucoup de frictions et vous aider à obtenir des rendez-vous et à engager des conversations commerciales avec des prospects. Lorsque les prospects ont une impression négative de vous, ils érigeront des murs pour vous tenir à l'écart.

Alors, pesez bien le pour et le contre avant de vous lancer sur la toile et surtout préparez-vous si vous souhaitez sauter ce cap !

Olivier HOLLANDER, Sales Academy Coordinator,
HEC Executive Education

POUR ALLER PLUS LOIN,
VOYEZ NOTRE FORMATION !

<https://www.hecexecutiveschool.be/formation-e-pr-osppection-social-selling-2021>



focus

Anticiper l'après-crise du Covid-19 : quels enseignements en matière de télétravail et de formation à distance?

Au sein de beaucoup d'entreprises, la crise sanitaire a précipité la généralisation du travail à distance. A l'inverse de ce qui se pratiquait jusqu'alors au sein de certaines entreprises – un télétravail limité, volontaire, et soigneusement encadré – cette expérience de télétravail massif s'est avérée être totale, imposée, et spontanée. Retour sur quelques résultats d'une enquête récemment menée par le LENTIC, qui a interrogé les attitudes et les perceptions de managers et de DRH vis-à-vis du télétravail.

A l'heure où beaucoup d'entreprises cherchent à repenser et à négocier les conditions d'un retour en présentiel pour leur personnel, la période est propice pour s'interroger sur les effets de l'expérience de télétravail contraint à grande échelle : quels ont été ses effets sur les entreprises ? Quels dispositifs ont été mis en œuvre par les managers pendant la période de confinement ? Pour répondre à ces questions, le LENTIC a initié, en avril 2020 et avec le soutien de la Région Wallonne, un dispositif d'enquête dont la particularité était de s'adresser exclusivement aux responsables d'entreprises et DRH. Au total, près de 126 répondants ont participé à l'exercice.

Les impacts de la crise et du télétravail contraint sur l'organisation du travail sont nombreux. 79% des répondants admettent avoir dû apporter des ajustements substantiels dans la manière d'organiser le travail. Les répondants s'entendent également sur une intensification du mal-être (74%) et une baisse de la motivation (72%) des collaborateurs, ainsi que sur une hausse de leur autonomie dans leur travail (70%). En revanche, les répondants sont plus divisés sur d'autres effets tels que l'émergence d'une culture basée sur la confiance (55%) et l'augmentation de la productivité (44%). En termes d'attitude, 71% des répondants reconnaissent que la crise sanitaire a entraîné une évolution positive de leurs perceptions à l'égard du télétravail, et 58% d'entre eux ont l'intention de capitaliser sur l'expérience offerte par la crise pour renforcer le télétravail au-delà de la crise. Croiser l'ensemble des indicateurs des deux dimensions considérées (impact de la crise sanitaire/attitude des répondants face à celle-ci) permet d'aboutir à la construction ci-dessous.



DRH favorable/enthousiaste

RÉSILIENTS (28%)

Travaillaient déjà de manière flexible ou agile

impact moindre

CONSERVATEURS (30%)

Poursuivent leurs activités en présentiel, avec peu de télétravail

ENTREPRENEURS (30%)

Capitalisent sur la crise sanitaire pour développer le télétravail

impact significatif

DESABUSÉS (12%)

Dénoncent les limites du télétravail et privilégient un retour « à la normale »

DRH hostile/méfiant

Cet exercice révèle une diversité élevée de réactions face au télétravail contraint, tantôt vu comme un tremplin vers des formes de travail plus flexibles (entrepreneurs, 30%), comme une confirmation de modes de travail déjà bien en place (résilients, 28%), ou comme une mauvaise expérience pour l'entreprise et/ou les collaborateurs (désabusés, 12%). Enfin, il ne faudrait pas oublier qu'une large proportion d'entreprises (conservateurs, 30%) ont continué à fonctionner très largement en présentiel.

Terminons par un constat intéressant : si la plupart des DRH reconnaissent volontiers les impacts qu'a pu avoir la crise sur les individus (stress, charge de travail, autonomie, etc.), ils se montrent plus réservés sur ses implications managériales (nécessité de former la ligne hiérarchique, d'adapter le suivi des performances, etc.) 83% des répondants estiment d'ailleurs que le bon déroulement du télétravail dépend avant tout des caractéristiques du télétravailleur lui-même.

Ceci pourrait bien révéler une tendance à « individualiser » le télétravail et à minimiser les responsabilités des RH et managers dans son bon fonctionnement...

Rapport complet disponible sur ORBi : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/262459>



Grégory JEMINE,
Chargé de cours,
Chercheur au LENTIC



NOUVEAUX DOCTEURS

HEC Liège compte 5 nouveaux Docteurs en sciences économiques et de gestion :

- **Thao Thi Phuong Nguyen** : « Essays on Exports and Investment in Vietnam » (Supervisor : Prof. Joe Tharakan, HEC Liège - University of Liège)
- **Anne-Lore Fraikin** : « The Effect of Financial Retirement Incentives Originating from the Social Security System on the Retirement Behavior of Older Belgian Workers » (Supervisors : Prof. Alain Joustien HEC Liège - University of Liège and Prof. Alessio Brown, Maastricht University)
- **Christian Clavijo Lopez** : "Multi-period distribution network problems with minimum commitment contracts" (Supervisors : Prof. Yves Crama et Prof. Thierry Pironet, HEC Liège - University of Liège)
- **Luc Matabaro** : « Efficiency, risk and competition in banking: Essays from Africa » (Supervisor : Prof. Aline Muller, HEC Liège - University of Liège).
- **Fanny Dethier** : "Capturing Transparency in a nonprofit setting: what, how, and why" (Supervisors : Emeritus Prof. Jacques Defourny et Prof. Cécile Delcourt, HEC Liège - University of Liège)

Louis Florin, quant à lui, est désormais Docteur en Sciences politiques et sociales. Il a réalisé sa thèse au sein du LENTIC, HEC Liège : « Les conceptualisations des nouvelles formes d'emploi. Un parcours réflexif » (Promoteur : François Pichault, HEC Liège- Université de Liège).

FAITES CONNAISSANCE AVEC LES CHERCHEURS DU SMART CITY INSTITUTE

Curieux de savoir qui se cache derrière les publications et projets scientifiques du Smart City Institute (SCI)?

Depuis la fin juillet, le SCI a lancé la diffusion d'une série de 10 capsules vidéos afin de présenter l'équipe de recherche (une vidéo dédiée à chaque chercheur) et, plus globalement, d'expliquer la recherche effectuée au sein de l'Institut. Une nouvelle vidéo est diffusée chaque semaine sur les réseaux sociaux et le site web du SCI.

https://www.smart-city.uliege.be/cms/c_6987853/fr/faites-connaissance-avec-les-chercheurs-du-sci

NOUVELLE PUBLICATION

Smart City : comment s'assurer que vos projets rencontrent bel et bien les objectifs escomptés ? Le SCI vous explique la marche à suivre grâce à son nouveau **Guide Pratique de la Smart City**, dédié au monitoring et à l'évaluation. Fruit d'une réflexion de près de 9 mois, ce guide propose aux acteurs territoriaux une méthodologie pour aborder cette étape cruciale en toute sérénité et construire pas à pas leurs indicateurs. Véritable repère de connaissances sur les méthodes et les pratiques de monitoring et d'évaluation, ce guide est à télécharger gratuitement sur www.smartcityinstitute.be/guide-smart-city-tome-5





Comment parler d'avenir, sans parler « planète » et « climat » ? Comment passer des mots à la mise en place de solutions ? Comment faire mieux, avec des entreprises résolument positives pour le monde qui nous entoure ? Entreprendre pour le climat, c'est justement ce que propose cette troisième édition du ClimathonLiège organisée par le VentureLab, l'incubateur liégeois pour jeunes entrepreneurs. Le ClimathonLiège 2021 aura lieu les 28, 29 et 30 octobre : trois jours pour développer des solutions en réponses à trois grands défis climatiques du territoire liégeois, aux côtés d'étudiants, d'acteurs de changements, de citoyens engagés, d'entreprises et de futurs entrepreneurs. Et pour tous ceux qui souhaitent poursuivre cette aventure entrepreneuriale au-delà de cette expérience de trois jours, le VentureLab les aidera à transformer leurs idées imaginées lors du Climathon en un projet concret ! Infos et inscriptions : <https://climathon.climate-kic.org/europe/belgium/liege/?lang=fr>

AIDE AUX SINISTRÉS DES INONDATIONS

En cette période difficile pour beaucoup de personnes et institutions victimes des inondations, HEC Liège, à l'initiative du Professeur **Anne Chanteux**, a organisé une activité qui a mobilisé l'ensemble de la Communauté HEC : une récolte de matériel scolaire, qui s'est déroulée entre le 17 et le 25 août. Les dons, nombreux et variés, ont été et acheminés dans plusieurs écoles (à Liège et Fraipont notamment). Avec un petit geste, nous avons pu ensemble faciliter quelque peu la rentrée scolaire pour de nombreuses personnes et institutions.



FAMILY BUSINESS RESEARCH

Congratulations to **Raphaëlle Mattart**, PhD Candidate, who recently won the Best Paper Award of the SIG 4-FABR (Family Business Research) at the European Academy of Management conference 2021 (EURAM)* for her paper entitled: "Family constitutions role: two sides of the same coin? Reconciliation of Agency and Stewardship perspectives under the lens of regulatory Focus Theory", co-written with the Professor Yannick Bammens (Maastricht University).

*<https://euram.academy/>

events & news

1^{ER} AFTERWORK ALUMNI DE CETTE ANNÉE ACADÉMIQUE

2 SEPTEMBRE 2021 - TERRASSE PRIVATISÉE DU NOUVEL ESPACE IBIS STYLES

LIÈGE GUILLEMINS - Avec plus de 200 personnes présentes, représentant les promotions de 1978 à 2021, l'engouement des retrouvailles était au rendez-vous !



BUSINESS BREAKFASTS HEC LIÈGE

9 JUIN 2021, ONLINE

Conférence de Frédéric Ooms, Assistant Professeur et chercheur Innovation & Entrepreneuriat à HEC Liège sur le thème « Esprit entrepreneurial et Corporate entrepreneurship »



14 SEPTEMBRE 2021, HÔTEL VAN DER VALK - SÉLYS LIÈGE
Conférence de Marie Lambert, Full Professor and Vice-Dean for Research : « La finance est-elle compatible avec la notion de durabilité ? »



SUMMER EVENT MBA -1^{ER} JUILLET 2021 – HEC Liège

Retrouvailles et retour en présentiel pour les diplômés du programme MBA



VISITE POUR LA PRESSE DU CHANTIER DU NOUVEAU BÂTIMENT - 30 AOÛT 2021

Wilfried Niessen, Directeur général & Doyen de HEC

Liège avec l'équipe de RTC (France Defalle et Jean-Luc Włodarczyk)



Etienne Angenot, Responsable des infrastructures à HEC Liège, explique le chantier aux journalistes. A droite, Christoph Andres, l'un des architectes du projet, A229



Wilfried Niessen et Barbara Schaal, RTBF

SÉANCE DE RENTRÉE 2021-2022 - 13 SEPTEMBRE 2021 – HEC LIÈGE

Quel bonheur de pouvoir accueillir dans notre grand amphi les très nombreux nouveaux étudiants de 1er Bac et de retrouver l'ambiance incomparable de notre Faculté ... Bienvenue à tous. Et merci à l'Assoc' et aux OIC pour leur participation active et festive ! Tous mobilisés !



« **STAY CONNECTED** » : nous avons eu la chance d'accueillir, en direct de Hong Kong, Pierre-Yves Bastjaens - Alumni promo 1999 , General Manager - Procurement & Aircraft Trading at Cathay Pacific Airways, pour parler ensemble des challenges rencontrés en 2021 dans le secteur des achats - **15 JUIN 2021 – ONLINE**



REPRISE DE L'ALUMNI ADVISORY BOARD pour préparer ensemble la prochaine année Alumni. Des events et des surprises en perspective...



De gauche à droite: Roland Colette (promo 1988), Michèle Berger (1990), Pierre-Yves Cornelis (1997), Cécile Brisbois (1988), Aurore Tilkin (2012), Jean-Michel Lucas (1985), Christophe Habets (1994), Fabian Demoulin (1999), Vincent Trevisan (1990), Michael Kalscheuer (1991), Pauline Klippert, Benoit Leys (2010), Melchior Wathelet Sr (1974)

LA 7^{ÈME} ÉDITION DU « HEC LIÈGE GOLF TROPHY »
S'EST TENUE LE VENDREDI 24 SEPTEMBRE DERNIER
AU ROYAL GOLF CLUB DU SART TILMAN



Au programme : networking, compétition, initiations, remise de prix et walking dinner pour clôturer cette belle journée conviviale. Avec 64 équipes, 30 initiations et plus de 200 invités présents à la soirée, cette nouvelle édition fut un véritable succès grâce aux nombreux participants et à tous les partenaires de cette compétition qui ont permis de garantir la qualité de l'événement.

Plus particulièrement, les Major Sponsors CBC Banque Privée et PWC Belgique. Sans oublier Porsche centre Liège / Val Dieu / Polpe / Vranken-Pommery Benelux / Bandi / Col&MacArthur / Reno-Solutions / Benoit Nihant / Point Chaud / Vectura / Silva Hotel / HOMI / Belgian Owl Whisky / Balaña / The Huggys bar / Go4Padel / Wex et Lexitech.

HERSTAL *group*

FN HERSTAL - BROWNING



1889 - 2021

132 years of excellence. Leading to the future.





Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



Leurs limites. Le point de départ de vos rêves.

La nouvelle Porsche Macan. Force de caractère.

Nous créons notre histoire, libérés de nos doutes pour suivre nos rêves.

Chaque jour est une révolution, le début de nouvelles ambitions. Il n'y a de limites que celles que l'on s'impose.

Le voyage ne fait que commencer et la route s'ouvre à nous.



DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ.

Informations environnementales (A.R. 19/03/2004): www.porsche.be

10,1 - 10,7 L/100 KM | 228 - 243 G CO₂/KM (WLTP).

Éditeur responsable : D'leteren Automotive S.A./N.V., Porsche Import, Vincent Struye - Rue du Mail 50, 1050 Ixelles, BCE 0466909993.
Contactez votre concessionnaire pour toute information relative à la fiscalité de votre véhicule.



PORSCHE