

Interfaces

Pierre CORNUT

PhD

Administration et Valorisation de la Recherche
- UMon
Rue de Houdain 9
7000 Mons

+32 65/37 47 80

+32 65/37 47 89

pierre.cornut@umons.ac.be

Sabine DOSSA

Directrice

Interface ADISIF-Entreprises
Avenue Gouverneur Bovesse 41
5100 Jambes

+32 81/41 38 12

+32 81/32 21 69

interface@adisif.be

Isabelle LEFEBVRE

Directrice

Valorisation de la Recherche-ULB
Avenue F.D. Roosevelt 50 - CP161
1050 Bruxelles

+32 2/650 24 01

+32 2/650 32 12

isabelle.lefebvre@ulb.ac.be

Daniel MERCIER

Responsable Contrat ADRE

Administration de la Recherche (ADRE)-UCL
Place de l'Université 1
1348 Louvain La Neuve

+32 10/47 38 38

daniel.mercier@uclouvain.be

Nicole MOGUILLEWSKI

Docteur en Sciences

Valorisation de la Recherche-FUNDP
53 rue de Bruxelles
5000 Namur

+32 81/72 50 47

+32 81/72 57 01

nicole.moguilevsky@fundp.ac.be

Michel MORANT

Docteur

Interface Entreprises-Université-ULg
Quai Van Beneden 25
4020 Liège

+32 4/349 85 10

+32 4/349 85 20

m.morant@ulg.ac.be

Sandrine TICHON

Adjointe à la Direction de l'ADRE

Administration de la Recherche (ADRE)-UCL
Place de l'Université 1
1348 Louvain La Neuve

+32 10/47 92 70

sandrine.tichon@uclouvain.be

Alain TONDEUR

Ingénieur

Valorisation de la Recherche-FUCaM
Chaussée de Binche 151
7000 Mons

+32 65/32 32 09

+32 81/32 34 37

alain.tondeur@fucam.ac.be

Introduction

Ir. Alain Tondeur (FUCaM)

Madame, Monsieur,

Bienvenue à Mons !

Avec le soutien du réseau LIEU*, dans le cadre du projet MIRVAL** et de ses missions de valorisation à destination du monde économique, les Facultés Universitaires Catholiques de Mons (FUCaM) ouvrent le débat sur la valorisation des sciences humaines au profit du développement économique et social.

Notre objectif est de montrer que la collaboration entre chercheurs en Sciences humaines et opérateurs économiques – publics, privés ou associatifs – est un gage de progrès, de croissance et de mieux-être social. Ces rencontres sont loin d'être purement académiques, le sujet étant traité à travers une série de cas concrets dans quatre domaines précis.

L'innovation ne se cantonne pas aux nouvelles technologies ! Une nouvelle organisation du travail, une nouvelle méthode d'apprentissage des langues, de nouveaux outils financiers, un nouvel éclairage sur la gestion des ressources et des équipements... c'est aussi de l'innovation !

Sur ces problématiques, et sur d'autres qui relèvent des sciences humaines, des chercheurs dans nos universités pensent, inventent, publient, résolvent des problèmes, apportent leur contribution au développement. Leurs compétences méritent d'être mieux valorisées.

L'économie de la connaissance sape les vieilles murailles entre sciences exactes ou appliquées et sciences humaines. Le transfert de technologie est avant tout un transfert de savoirs, et la communication est au centre de l'exercice, avec tout ce qui l'accompagne : la maîtrise des langues et de la psychologie, la connaissance des systèmes politiques, des formations sociales, des cultures, de l'histoire, de la géographie,...

Il est temps d'en tirer les conclusions à tous les niveaux - politique, économique, académique. Il est temps de donner aux recherches en Sciences humaines et sociales la place qui leur revient dans la vision sur l'innovation, dans sa mise en oeuvre de terrain et dans les stratégies de valorisation au niveau des interfaces universités-société.

Nous espérons y contribuer, avec votre participation et celle de nos intervenant(e)s.

* : « Liaison Entreprises-Universités », réseau des interfaces universitaires et des hautes écoles

** : « Mise en Réseau de la VALorisation », projet financé par le Fonds social européen et la Région wallonne

Exposés

Coordinateur: Ir. Alain Tondeur (FUCaM)

Pierre VALETTE

Chef d'unité DG Recherche
Commission Européenne
pierre.valette@ec.europa.eu

Economie de la connaissance et valorisation des Sciences Humaines

Le concept d'économie de la connaissance est apparu avec la stratégie de Lisbonne au début des années 2000 et il est repris aujourd'hui dans la stratégie Europe 2020 qui succède à celle de Lisbonne. Ces références confèrent en fait à la recherche un statut important dans l'évolution de l'économie. Il est utile de rappeler que le concept d'économie de la connaissance a vite évolué vers celui de "société de la connaissance" donnant ainsi aux sciences sociales et humaines dans leur ensemble une visibilité accrue. Deux exemples illustrent cette orientation:

- le programme de sciences sociales et humaines (SSH) est structuré en fonction des grands défis communautaires identifiés en 2006; ceux-ci restent prioritaires même si la crise financière et économique prédomine: cette particularité de SSH sera précisée;
- la nouvelle stratégie Europe 2020 repose sur trois piliers: croissance "smart", croissance durable et croissance inclusive. Ce nouveau concept fait appel à la multidisciplinarité de SSH, ce qui n'empêche l'approfondissement des disciplines pour répondre aux objectifs de l'Union. La nouvelle stratégie et les défis de la recherche qu'elle implique pour les SSH seront présentés.

Le déroulement du programme de recherche en SSH sera précisé de manière opérationnelle pour la préparation des soumissions éventuelles de recherches aux prochains appels à propositions.

Innovation et Sciences Sociales et Humaines

La stratégie Europe 2020 donne une grande importance à la recherche et à l'innovation en associant étroitement ces deux activités. Un Plan d'action Recherche et Innovation est en cours de préparation et il fait apparaître des éléments nouveaux dans la politique communautaire sur ces sujets, tenant compte des orientations spécifiques d'Europe 2020. Certains de ceux-ci soulignent par exemple les nouvelles attentes vis à vis de l'innovation sociale. Le rôle effectif et potentiel de la recherche SSH dans ce contexte inédit sera précisé de même que les implications sur les prochains appels à propositions.

Véronique CABIAUX

Directrice
Agence de stimulation technologique - Liège
VCa@stimtech.be

Innovation et Sciences Humaines

Un récent rapport de l'OCDE pointe deux tendances importantes de ce que sera l'innovation du futur :

- La nécessité de faire émerger des besoins non exprimés de la part des « clients » potentiels de l'entreprise et l'association de ce même client très en amont du processus d'innovation. De grandes entreprises se dotent maintenant d'équipe d'anthropologues, de sociologues, de psychologues afin de développer ces axes.
- La mise en œuvre de réseaux de la connaissance et de réseaux d'intermédiation : ceci implique la connaissance ou la reconnaissance mutuelle de ceux et celles qui participent à ces réseaux, l'instauration d'un

climat de confiance et la modification de certains comportements pour construire ce que certains appellent une intelligence collective.

La réflexion proposée se basera sur des exemples concrets tirés du travail de mise en réseau des opérateurs de l'intermédiation scientifique et technologique effectué en Wallonie par l'AST.

Claire MARZIN

Ingénieur transfert - Sciences de l'Homme et de la Société

Bretagne Valorisation

Membre du réseau CURIE

claire.marzin@bretagne-valorisation.fr

Instruments de la valorisation en Sciences Humaines

Le réseau CURIE réfléchit depuis plusieurs années à la problématique spécifique de la valorisation en Sciences Humaines. Ci-dessous, le résumé d'une intervention de Béatrice Viale (Directrice adjointe Bretagne Valorisation, membre du réseau CURIE), responsable de ce domaine au sein du réseau CURIE:

"L'innovation sociale et managériale trouve ses fondements dans les résultats des recherches en SHS. La mesure de l'impact d'une innovation technologique ou la gestion des risques sont quelques-uns des autres enjeux pour lesquelles les SHS peuvent apporter leur concours.

L'innovation technologique est décisive mais sans une bonne appréhension des facteurs permettant l'appropriation de ces technologies par les consommateurs elles peuvent devenir des « ruines technologiques ». Les recherches en Sciences de l'Homme et de la Société ou encore en Art sont alors essentielles pour concevoir des produits suscitant l'imaginaire et adaptés aux besoins des consommateurs (design, ergonomie, psychologie, géographie sociale, sociologie...). Le rapport entre SHS et sciences de l'ingénieur doit aujourd'hui être repensé. L'enjeu est également de susciter la créativité des inventeurs en les confrontant, par exemple, avec des plasticiens. Les voies de valorisation des résultats de recherche en SHS sont nombreuses, elles sont encore largement à explorer."

Patrice THIRY

Directeur

Maison de l'Entreprise

thiry@lme.be

La Maison de l'Entreprise - Expérience

La Maison de l'Entreprise héberge, conseille et accompagne les personnes physiques et morales qui développent des activités innovantes en Hainaut.

Nos services visent à favoriser la création d'entreprises et l'innovation dans la région du Tournaisis, de Mons-Borinage et du Centre.

Nous sommes un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI) soutenu par la Région wallonne et le Fonds Européen de Développement Régional (FEDeR).

Notre équipe est là pour vous accueillir et vous conseiller lors de la création ou du développement de votre entreprise. Elle compte deux Directeurs, plusieurs Gestionnaires de Projets, une Comptable et des Secrétaires. Notre Conseil d'Administration représente des actionnaires publics et privés. Ceux-ci n'hésitent pas à mettre la main à la pâte pour soutenir certains projets, en tant qu'experts ou en tant que partenaires.

Nous sommes fiers d'avoir contribué à la création et au développement de très nombreuses entreprises innovantes.

Fabrice BRION

Directeur

ICARE

fabrice.brion@icare.com

Témoignage

Ingénieur industriel mécanicien diplômé de l'ISIC Mons en 2001, Fabrice Brion a travaillé au sein d'un grand groupe américain spécialisé en analyse vibratoire jusque 2004 et a lancé I-care en septembre 2004.

I-care peut être considéré comme le "Docteur House" des machines industrielles : grâce à des outils de diagnostic avancé, nous pouvons prédire quand une ligne de production va s'arrêter à cause d'une défaillance mécanique ou électrique.

I-care emploie aujourd'hui 20 personnes à travers l'Europe et réalise un CA de 2 millions d'euros.

François HONORE

Managing Director

GeoConsulting

francois.honore@geoconsulting.be

Témoignage

Geoconsulting est un bureau d'études de marché spécialisé en geomarketing (géographie + marketing) constitué d'une équipe de 5 personnes dont 4 géographes ULB ou UCL.

Nous aidons de grandes enseignes internationales mais aussi des investisseurs locaux à calculer les chiffres d'affaires prévisionnels d'une activité, à mieux satisfaire leurs clients, à délimiter leurs zones de chalandise, ...

Nous travaillons partout en Belgique, au Luxembourg et en France.

Nathalie SCHIFFINO

Professeur

Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Académie Louvain

schiffino@fucam.ac.be

Technologies, éthique et valorisation en Sciences Humaines

Nathalie Schiffino holds a Bachelor's Degree, a Master's Degree and a PhD in Political Science from the *Université catholique de Louvain* (UCL) in Belgium. She is a professor of Political Science at the *Facultés Universitaires Catholiques de Mons* (FUCaM, Belgium) and is a guest lecturer at the *UCL*. Her courses focus on political regimes and public policy analysis. Her areas of research concern democracy, risk policies and the regulation of biotechnologies. She has published several articles in journals such as *West European Politics*, *German Policy Studies*, *Archives of Public Health*, and *Éthique Publique*. She is the author of *Crises politiques et démocratie en Belgique* in L'Harmattan's *Logiques politiques* Collection (2003). She has also contributed to volumes for Routledge (2003) and Lexington (2006).

Research projects

Promoter of the FSRIU research (2010-.): « Public regulation of bioethical issues : France and Belgium comparison regarding biomedicine (assisted reproductive technologies, stem cells and cloning) »

Promoter of the FSRIU research (2008-.): « Public regulation of risks related to electro-magnetic fields in Belgium : the case of mobile phones »

Promoter with prof. L. Taskin of the ARC research (2010-.): « Organizational regulation of societal risks »

International Seminar “Valorization in Humanities”: abstract

GMO, biomedicine and mobile phones are three objects which share similarities regarding our seminar topic. They belong to sectors with high level -and rather fast speed- technological innovations. They are supported by private financing and entail economic issues. They impact on citizens daily life, either directly (consumer goods, medical treatment, phone use) or indirectly (controversy, ethics and social usefulness). Probably for all these reasons, they have been the target of an increased public regulation. These similarities are all related with SHS valorization. The technological developments, their return, their social utility, and the intervention of public decision-makers are at the core of SHS investigation. But what can SHS bring more? How can they valorize their knowledge? By comparing the three examples mentioned above, our contribution aims at listing a few questions, that can be addressed to all participants of our seminar, about SHS valorization in general, and its state of the ART.

Table ronde 1:

"Supply chain management: du labo au terrain"

Coordinateur: Pr. Fouad RIANE (LSM FUCaM)

Fouad RIANE

Professeur

Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Académie Louvain - LSM

fouad.riane@fucam.ac.be

Dans le contexte économique actuel de globalisation des échanges, d'intensification de la concurrence, d'interdépendance des économies mondiales, l'attention est davantage portée par les industriels sur la réduction continue des coûts et sur la maîtrise de leurs chaînes logistiques. Les acteurs industriels et les prestataires de services font aujourd'hui partie d'un réseau logistique interdépendant dont la gestion correspond à une vision globale et partagée des flux logistiques de l'entreprise mais aussi de ses fournisseurs et de ses clients. Le Supply Chain Management permet donc de gérer cette "chaîne élargie", ce « réseau d'entreprises » dans une logique de collaboration entre tous les intervenants.

Les universités, les centres de recherches, les instituts de formation, les associations de professionnels et les pouvoirs publics sont probablement aussi partie prenante de cette chaîne et acteurs de ce réseau de collaboration au moment où la multiplication d'accidents, de catastrophes, et d'événements naturels accentuent la vulnérabilité des systèmes logistiques au niveau mondial.

Comment ces « partenaires » logistiques arrivent à aider les entreprises à atteindre leurs objectifs de réduction des coûts, de qualité de service, de respect de délais, de maîtrise des risques, etc? C'est la question centrale à laquelle les différentes interventions vont apporter des éléments de réponses à travers des exemples, des illustrations et des vécus témoignant de la fertilité du sujet en tant que champ de valorisation de recherches et transfert de connaissances entre l'université et l'entreprise.

Philippe CHEVALIER

Professeur

UCL

philippe.chevalier@uclouvain.be

Coordonnées du laboratoire:

CEnter for Supply Chain Management (CESCM)

CORE

Voie du Roman Pays 34

1348 Louvain-la-Neuve

The CEnter for Supply Chain Management (CESCM) gathers a critical mass of faculty, researchers and experts in the field "Supply Chain Management" (SCM). The definition of SCM is interpreted broadly to cover all aspects of production, logistics and the supplier relations. It combines operations management, management science and industrial organization in a systematic attempt to understand, model and support the multi-level organizational behavior.

CESCM research is in particular oriented towards :

- empirical analysis, the economic and systemic modeling of inter-organizational relations
- the study and development of methodologies and techniques for the decision support systems at all hierarchical levels of the chain
- the study, modeling and optimization of systems of decentralized or distributed coordination.

CESCM members are closely affiliated with CORE: Center of Operations Research and Economics.

Derniers projets de recherche:

Translogistic : projet financé par le plan Marshall pour le développement de modèles d'optimisation pour le transport multi-modal.

Sharc : projet financé par une Action de Recherche Concertée (ARC) qui étudie comment le partage de ressources peut augmenter l'efficacité d'entreprises au sein d'une chaîne logistique.

Jacques FILS

Responsable logistique

AW Europe - Baudour

jacques.fils@aweurope.be

Lean manufacturing: vers une meilleure utilisation

Dans le cadre d'évolution de notre activité de production, nous avons démarré voici quelques mois l'implémentation de la philosophie Toyota. L'objectif est, bien sûr, d'intensifier l'utilisation du lean manufacturing mais surtout de faire évoluer la culture d'entreprise vers cette philosophie qui a fait le succès de Toyota dans le monde.

Quel est le lien avec le sujet de notre table ronde? Nous en sommes au cœur. Le challenge principal est de passer d'une organisation où l'ingénieur, l'intellectuel, le chercheur définit des processus, des outils et des méthodes et où l'opérateur les applique sous le contrôle d'un team leader vers une organisation où ce "chercheur" va se transformer en "animateur" qui va faire évoluer une idée avec l'aide des opérateurs et team leaders. Cette idée va être ajustée pour devenir un processus efficace rendu directement applicable aux réalités du terrain vécues chaque jour par l'opérateur et où le contrôle devient visuel et automatique. Le véritable challenge de ce changement est de créer une solution directement applicable et à laquelle l'ensemble des acteurs de l'entreprise va adhérer car ces acteurs ont été partie prenante de la solution. Dans le cadre de consultance externe, on traduit souvent ce challenge par l'expression "change management" qui est responsable de la plupart des échecs d'implémentations que ce soit dans le cadre informatique, HR, Production ou autre.

Wout DULLAERT

Associate Professor of Operations and Logistics Management

Institute of Transport and Maritime Management Antwerp (ITMMA)

wout.dullaert@ua.ac.be

Maintenance and logistics management: Antwerp seaport

With the second largest European and highly productive seaport in its backyard, the University of Antwerp developed a keen interest and plenty of expertise in the fields of maritime and logistics management. As the

University of Antwerp wanted to make this expertise available, The Institute of Transport and Maritime Management Antwerp (ITMMA) was founded in 1996.

ITMMA is an interfaculty institute within the official structures of the University of Antwerp. It is the university's international education and research institute on maritime and logistics management. Since its founding, ITMMA has acquired a leading position in the fields of maritime transport economics, port economics and logistics.

Currently ITMMA offers two M.Sc. programmes, a Ph.D. programme, a Pg. Dip. programme, various short-term specialized and tailor-made post-experience programmes and trend-setting events and conferences. Some 500 students from nearly 70 countries have graduated from ITMMA since 1996. Students joining ITMMA's programmes benefit from highly specialized instruction based on research as well as from opportunities for international networking.

As ITMMA wants to be Europe's premier supplier of dedicated academic and practice-based maritime and logistics education, high-quality research on maritime and logistics management is essential to guarantee the quality of the academic programmes and to maintaining ITMMA's excellent reputation within the international research community and among key players in the international maritime, port and transport industry.

The research activities of ITMMA cover various topics in the field of transport and maritime economics and logistics management. ITMMA develops and applies a broad array of quantitative techniques and management tools in strategic market analysis, policy formulation and logistics network optimization.

Port and maritime economic research addresses port competitiveness and competition, port productivity, port policy, strategic port planning, traffic forecasting, liner shipping networks, terminal management, market organization, port geography and modal choice in (hinter)land transportation, as well as the integration of transport and logistics.

Logistics research topics include supply chain network (re)design, transport and distribution optimization, cooperation strategies in logistics networks, performance benchmarking of logistics processes, etc. Recent industrial research topics include berth allocation and quay crane assignment for container vessels, loading bulk vessels, benchmarking depots of an express delivery company, a DSS for waste management, value of speed and reliability in supply chains and various network design and (inventory) routing problems.

Dominique VANGERMEERSCH

European Supply Chain Manager

Nutrition & Anaesthesia Baxter Services Europe - Lessines

dominique_vangermeersch@baxter.com

Baxter: vécu d'une collaboration

Voici quelques points de notre expérience dans le cadre d'une collaboration chercheurs (plus précisément étudiants dans le cadre de leur mémoire) et notre société. Ceux ci identifient les pré-requis ou besoins à mettre en place pour avoir un bénéfice mutuel; nécessité d'une communication ouverte entre les 2 partenaires (université-industrie): la société doit avoir confiance dans l'universitaire et l'accueillir comme s'il faisait partie de la société (exemple: présentation aux collègues-visite-participation aux réunions); nécessité de faire comprendre à l'universitaire que son travail est important pour la société et représente une réelle valeur ajoutée; l'autonomie dans le travail est perçue comme un plus, avec suivi et coaching réguliers; l'application concrète, sur le terrain, permet d'intégrer des concepts mais surtout les rend "materialisables" (exemple: l'interconnexion entre différents process est visible); l'environnement international (impliquant la connaissances des langues) est motivant car met en perspective la multi-culturalité d'une société permet un développement et épanouissement personnel tout aussi important qu'un développement scientifique;

oblige à une adaptation aux différents niveaux d'interlocuteurs potentiels au sein de l'organisation; la complexité d'une grande société permet trouver des opportunités d'application non identifiées au départ d'un projet par exemple la disponibilité , l'ouverture d'esprit et la capacité d'adaptation ,de part et d'autre, sont des conditions indispensables au succès d'un projet. Des obstacles comme le manque d'expérience ou la capacité à expliquer certains process complexes doivent être levés par le dialogue.

Pour répondre aux questions ci-dessous, voici quelques commentaires:

- En quoi la collaboration a-t-elle contribué à la résolution de problèmes au niveau de l'entreprise ?
Quelques exemples comme Mapping de Process complexes, Creation de Modeles de production en cascade pour sous-assemblages, validation d'emplacement de magasin
- Y a-t-il eu transfert de connaissance ?
De l'université vers l'industrie par l'application opérationnelle de concepts / d'outils de l'industrie vers l'université par l'exercice de la communication au sein d'organisations complexes, internationales , multiculturelles
- La collaboration a-t-elle débouché sur une innovation ?
pour la société l'innovation peut prendre différentes formes comme la création de processus innovants, la structuration nouvelles de relations entre partenaires, d'outils de planification, de segmentation géographique de marchés physiques de distribution, ...
- Dans quelle mesure a-t-elle contribué au développement de l'activité ?
une société qui n'innove pas , et je parle ici d'autres domaines que ceux des nouveaux produits, se voit réduire son avantage concurrentiel au sein de la supply chain par exemple.

Bernard PIETTE

Manager

Logistics in Wallonia

bpi@logisticsinwallonia.be

Organisation d'une chaîne logistique

La logistique est un secteur particulier dans la mesure où il recouvre une série de disciplines et de profils très différents les uns des autres. Si on étend cela à la notion de Supply Chain, la constatation reste la même. Mais la notion même de chaîne montre bien que l'organisation optimale de cette activité dépend d'un nombre de facteurs techniques et humains car la fonction logistique est, par essence, une fonction collaborative.

L'innovation en logistique est également un challenge intéressant. Tout d'abord, il faut définir de quel type d'innovation on parle sachant que la logistique est une activité d'abord basée sur les processus et non focalisées sur des technologies. L'innovation revêt donc des aspects tant non-technologiques que technologiques.

Je l'ai mentionné ci-dessus, les acteurs de la logistique sont très diversifiés et fonctionnent à des niveaux d'abstraction très différents : peu de points communs entre un professeur d'université et un chauffeur poids-lourd... et pourtant...

La politique de Pôle de Compétitivité mise en place par la Région Wallonne présente l'immense intérêt de fédérer des énergies pour aller vers un objectif commun. En ce sens, elle a le mérite de tenter de décloisonner les genres. Si les résultats sont encore timides dans notre domaine, on ne peut toutefois que se féliciter de la dynamique lancée.

Table ronde 2:

"Gestion du risque et innovation financière"

Coordinateur: Pr. Mikaël PETITJEAN (LSM FUCaM)

Mikael PETITJEAN

Professeur

Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Académie Louvain - LSM

mikael.petitjean@fucam.ac.be

Center for Studies in Asset Management (CeSAM), Louvain School of Management & FUCaM.

Asset and risk management.

Projets de recherche: Liquidity risk, asset valuation, jumps, volatility regimes.

L'environnement financier s'est considérablement transformé depuis le développement des options dans les années 1970. Les innovations financières ont été nombreuses et ont complexifié l'analyse du risque. De nombreuses questions se posent aujourd'hui. Quelles stratégies doivent adopter les grandes institutions financières dans un tel environnement? Quelles sont les pistes de recherche à privilégier? Comment développer de meilleurs outils de gestion du risque? Dans quelle mesure la recherche universitaire peut-elle être utilisée par les praticiens de la finance? Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ces grandes questions au travers de quatre interventions qui seront suivies d'une discussion et d'un débat avec le public.

Philippe GREGOIRE

Professeur

IAG - Louvain School of Management

philippe.gregoire@uclouvain.be

CESAM (Center for Studies in Asset Management)

Académie Louvain, site de Louvain-la-Neuve

Place des Doyens, 1

1348 Louvain-la-Neuve

Optimal diversification and decentralized fund management.

Nicolas Bruneau, Philippe Grégoire

Over the past few decades, pension fund industry has largely moved from a centralized to a decentralized investment management structure. Nowadays, there are two main different decentralization trends: the move from balanced managers, investing across all asset classes, to specialist managers, each investing in a single asset class, and the move from single to multiple managers within a particular asset class. However, little is known about the economic motivations of these growing trends. Only few academic studies address this question.

The use of multiple specialist managers might at first sight be surprising. Indeed, as a consequence, asset allocation decisions in a decentralized structure have to be made in at least two stages. In the first stage, the Chief Investment Officer (CIO) allocates capital between the different asset classes, each managed by a particular

manager. In the second stage, each manager allocates itself a part of this capital to assets within his class. This two stage process usually leads to several misalignments of incentives. First, it can lead to significant diversification losses as managers do not account for the correlation of their own portfolio returns with the returns of other managers in the same fund (as pointed out by Sharpe (1981) and Elton and Gruber (2004)). Second, there may be important, but unobservable, differences in appetites for risk between the CIO and asset managers. Third, the investment horizons of the CIO and of the managers may differ. These last two misalignments were noted by van Binsbergen et al (2008). We should also keep in mind that the use of several managers means higher fees.

Nevertheless, there are many potential benefits from employing multiple managers. For example, pension funds might try to exploit the skills of specialist active managers (stocks selection and market timing skills) to obtain superior returns, thanks to their better knowledge of a particular asset class (Sharpe (1981) and van Binsbergen et al (2009)). Pension funds might also be able to avoid diseconomies-of-scale, which is particularly useful in a context of funds growing larger. Finally, pension funds might decide to employ multiple managers in order to introduce competitive incentives for managers to perform well.

The main purpose of my future empirical researches is to see whether the move to decentralized investment management leads to a loss in diversification, given the greater coordination problems and fees that decentralization poses. A recent study of the UK pension fund industry from 1984 to 2004 tends to prove that the shift is quite rational, i.e. that the diversification loss is compensated by higher returns (Blake et al (2009)).

- van Binsbergen, J.H., M.W. Brandt, and R.S.J. Koijen (2008), Optimal Decentralized Investment Management, *Journal of Finance*, 63, 1849-1894.
- van Binsbergen, J.H., M.W. Brandt, and R.S.J. Koijen (2009), Optimal Decentralized ALM, *Stanford University Working Paper*.
- Blake, D., A. Timmermann, I. Tonks, and R. Wermers (2009), Decentralized Investment Management: Evidence from the Pension Fund Industry, *Cass Business School Working Paper (The Pensions Institute)*.
- Elton, E. J., and M. J. Gruber (2004), Optimum centralized portfolio construction with decentralized portfolio management, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39, 481-494.
- Sharpe, W.F. (1981), Decentralized Investment Management, *Journal of Finance*, 36, 217-234.

Hugues PIROTTE

Professeur

ULB-Solvay School of Management

hugues.pirotte@ulb.ac.be

Georges HUBNER

Professeur

HEC Management School – University of Liège Center for Asset and Risk Management (CARM)

Gambit Financial Solutions SA

g.hubner@ulg.ac.be

Lars MACHENIL

Chief Financial Officer

BNP Paribas Fortis

lars.machenil@bnpparibasfortis.com

BNP Paribas: gestion des risques financiers

1. BNP Paribas Fortis a une longue tradition de collaboration avec les universités. Exemple très récent : la "Chair in Liquidity, Volatility and Asset Valuation".
 2. La science économique (y compris sur le domaine de la Finance) est devenu très mathématique. La communication se fait dès lors trop souvent entre chercheurs au détriment d'un échange direct avec le monde économique et financier. Rôle des consultants et 'in house training' (Finance Faculty chez BNPPF).
 3. Comment le développement des sciences humaines peut-il contribuer à mieux gérer les risques auxquels les institutions financières sont confrontées ? Trois exemples : risque de marché (besoin de modèles plus adéquats qui incorporent une vue plus complète du comportement humain), risque stratégique (besoin de scénarios 'intégrés' sur le développement de la société comme base d'une stratégie à long terme), risque 'régulatoire' (besoin d'un environnement réglementaire stable et propice au développement économique).
-

Table ronde 3:

"Hôpital et gestion: paradoxe?"

Coordinateur: Pr. Nadine MESKENS (LSM FUCaM)

Nadine MESKENS

Professeur

Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Académie Louvain - LSM

meskens@fucam.ac.be

Les organisations hospitalières ont connu, durant ces dernières années, de profondes mutations à la suite de multiples réformes. Celles-ci traduisent la volonté des pouvoirs publics, d'une part, de garantir l'accès aux soins pour tous et d'autre part, d'impliquer largement le secteur de la santé dans la dynamique visant à améliorer la qualité de vie de l'ensemble des citoyens. Les établissements de soins sont le théâtre de restructurations, de recompositions, de réorganisations en pôles et de mutations des instances. Par la redistribution des responsabilités, des rôles et des fonctions qu'elle provoque, cette refonte introduit des nouvelles règles relationnelles entre les acteurs, les services et les unités de soins. Les centres hospitaliers doivent aussi faire face à l'accroissement continu des exigences des patients de plus en plus avertis des progrès de la science, à l'augmentation des demandes de soins et à l'évolution des pathologies. Ils sont donc contraints à mieux utiliser les ressources matérielles et humaines (optimisation de leur efficacité) dont ils disposent et à optimiser leur gestion pour réduire les dépenses (optimisation de leur efficience) tout en garantissant aux patients une qualité totale et une sécurité maximale des soins. En positionnant le patient au centre de leurs préoccupations, les établissements de soins doivent mettre en place des outils et des méthodologies de gestion pour assurer le meilleur compromis entre une offre de soins compatible avec les besoins des patients et une maîtrise des dépenses de santé en adéquation avec les exigences des bailleurs de fonds.

Il est donc plus qu'évident que les politiques managériales des établissements hospitaliers doivent répondre à de nouveaux défis. Ils concernent notamment l'intégration et l'assimilation des outils de modélisation et de simulation nécessaires à l'identification des problématiques, à la modélisation des processus, à la maîtrise et à l'optimisation des flux, à la planification des blocs opératoires et au pilotage par la performance. Cette performance doit accompagner l'évolution des besoins de soins et l'évolution de l'utilisation des nouvelles technologies dans la pratique médicale.

André LE MAIRE

Directeur Médical Adjoint

CHU TIVOLI

andre.lemaire@chu-tivoli.be

Gauthier SAELENS

Directeur Général
 Grand hôpital de Charleroi
gauthier.saelens@ghdc.be

Grand hôpital de Charleroi: exemples de collaboration

De nombreux hôpitaux appuient leur stratégie sur la volonté d'offrir une médecine de pointe, à tout le moins, pour leurs services de référence. Or, il n'y a pas de médecine de pointe sans support de pointe.

En effet, dans les structures hospitalières, il ne faut pas négliger les efforts à déployer dans le développement des soins infirmiers et paramédicaux, mais également en matière de diffusion de l'information, de communication interne et externe, d'outils de gestion, de management des ressources humaines, etc...

Que ce soit par l'élaboration de modèles propres ou par l'adaptation de modèles issus du monde industriel et/ou commercial, le secteur hospitalier offre, de par sa nature même, un formidable champ d'action et de valorisation des sciences humaines. Deux expériences de collaboration entre des chercheurs et des praticiens du secteur seront évoquées à l'occasion de ce séminaire. L'une portera sur un modèle d'analyse des coûts et l'autre sur la mesure du niveau de stress au travail.

Alain GUINET

University Professor
 Laboratoire d'Informatique des Entreprises et des Systèmes de Production (LIESP)
 INSA de Lyon
alain.guinet@insa-lyon.fr

Exemples de collaborations Université/Hôpital

Alain GUINET is a University Professor in the Industrial Engineering Department of INSA (Institut National des Sciences Appliquées) de Lyon (France). He received a PHD in 1983 and a Tenure (Habilitation à Diriger les Recherches) in 1992. He teaches Operation Research, Staffing and Scheduling, Business Process Engineering. His research activities are based on hospital management problems such as operating theatre control, hospital regrouping management, emergency network reengineering, home care resource coordination, hospital supply chain ... His scientific investigations include : human and material resources sizing, planning and scheduling, production network reengineering, logistics, ...Last projects deal with Operating Theater Management, Hospital Supply Chain, Emergency Network, Home Care Management. They are sponsored by: Region Rhône-Alpes, CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique) or French Social Health Insurance (Sécurité Sociale). They involve several university laboratories, public and private hospitals.

Le CERCLH, Centre de Recherche et de Compétences en Logistique Hospitalière, plateforme de l'**université Jean Monnet de Saint Etienne**, a été créé en 2007 avec le soutien du Grand Roanne, de la Région Rhône-Alpes et de l'Etat. Cette plateforme d'expertise et de technologies, implantée à Roanne, a pour objectif de déployer les résultats de la recherche menée par les laboratoires universitaires français vers les établissements hospitaliers conduisant des opérations de **restructuration** ou d'**amélioration de la performance**. Le CERCLH bénéficie en particulier d'une collaboration étroite avec le Laboratoire d'Analyse des Signaux et des Processus Industriels (**LASPI**), le Laboratoire d'Informatique des Entreprises et des Systèmes de Production (**LIESP**), etc., qui interviennent depuis 2000 sur des problématiques liées à l'**organisation hospitalière** investies par les projets Région Rhône-Alpes : HRP sur la gestion des blocs opératoires, HRP2 sur le regroupement hospitalier, HRP3 sur les filières d'urgence et OSAD sur les structures de soins à domicile.

Agnès VAN DAELE

Professeur
Université de Mons
Académie Universitaire Wallonie-Bruxelles
agnès.vandaele@umons.ac.be

UMONS

Service de Psychologie du Travail
18, Place du Parc
7000 Mons

Fiabilité humaine dans les systèmes à risque

Ces recherches se déroulent sur le terrain dans des contextes variés tels que la sidérurgie, le nucléaire, les hôpitaux, l'aide médicale urgente...

Le service de Psychologie du travail s'est spécialisé depuis plusieurs années dans l'accompagnement de projets liés aux mutations technologiques et organisationnelles, intégrant le facteur humain. Actuellement, l'usage des nouvelles technologies par les professionnels de la santé est crucial, particulièrement dans les hôpitaux. Ces outils visent notamment l'amélioration de la qualité et de la continuité des soins, l'optimisation de la sécurité, le contrôle des coûts... Toutefois, l'atteinte de ces objectifs est étroitement liée à l'adaptation des outils à leurs utilisateurs tant sur le plan de l'utilité dans l'activité quotidienne que sur celui de l'utilisabilité (facilité d'utilisation et d'apprentissage conditionnant la performance et l'acceptation).

L'exposé visera à présenter à travers l'exemple d'un ou deux projets menés récemment :

- le contexte de l'intervention,
- l'approche méthodologique mise en place,
- les résultats et les bénéfices pour l'organisation,
- les bénéfices du point de vue de la recherche.

Patrick DE COSTER

Médecin Directeur
Cliniques universitaires UCL Mont-Godinne
patrick.decoster@uclouvain.be

Michaël DAUBIE

Economiste - Chef de projet
INAMI - Service soins de santé
Direction Recherche, Développement et Promotion de la Qualité
mickael.Daubie@riziv.fgov.be

Table ronde 4:

"Ressources humaines et théorie des organisations"

Coordinateur: Pr. Philippe SCIEUR (FUCaM)

Philippe SCIEUR

Professeur

Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Académie Louvain

philippe.scieur@fucam.ac.be

L'objet de cette contribution porte sur la présentation d'un dispositif méthodologique d'intervention dans des organisations (entreprises, administrations, associations), mis au point par les membres du CeRIO (Centre de Recherche et d'intervention en organisation). Cet appareil de recueil et de traitement analytique de données pose une épistémologie tant de la méthode que de l'action concrète. Cette épistémologie définit le cadre d'intervention, la pertinence et la validité des savoirs scientifiques produits, ainsi que le positionnement éthique général du dispositif (et celui propre à chaque phase). Les exigences épistémiques comme la restitution, la vraisemblance ou la référence au terrain sont associées étroitement, jusqu'à les fondre, avec les exigences d'efficacité du diagnostic ou de l'action de changement menée en termes de management.

Le propos se concentrera sur deux axes :

- la définition des objets du CeRIO, un centre original de recherche et d'intervention associant le monde des chercheurs et celui de la consultance, la référence à des modèles théorique et la mise à l'épreuve de modèle ingénieur, la production scientifique de connaissances et la constitution de savoirs expérimentaux d'intervention.*
- la présentation du modèle général d'intervention, avec ses étapes et les dimensions qui relèvent du domaine scientifique et celles qui concernent spécifiquement sur un plan opérationnel l'aide à la gestion.*

Les organisations et la gestion des ressources humaines peuvent constituer un objet fécond de recherche en sciences humaines. Des disciplines scientifiques comme notamment la sociologie, la psychologie ou les sciences de gestion ont constitué des corpus théoriques, analytiques et empiriques (des études de cas) qui rendent intelligible le fonctionnement des entreprises, des associations, des administrations.

Mais l'enjeu de la recherche ne s'arrête pas là. Dans un souci de responsabilité sociale et sociétale, conformément à la mission de service à la société dévolue à l'université, les savoirs et les compétences des chercheurs peuvent produire dans les organisations du changement, de l'innovation, de l'action très opérationnelle. Ce partenariat dans le secteur des sciences humaines et les différentes formes qu'il prend concrètement constituent l'objet de cette table ronde et justifient du choix du profil varié de ses orateurs.

Laurent TASKIN

Professeur

Facultés Universitaires Catholiques de Mons – Académie Louvain - LSM

laurent.taskin@fucam.ac.be

1-CRECEIS (Center for Entrepreneurial Change and Innovative Strategies), Deputy Director, www.crecis.be, Louvain School of Management (LSM).

2-CeRIO (Centre de Recherche et d'Intervention en Organisation), FUCaM
http://www.fucam.ac.be/rech_unit.php3?num=21&pere=21342&language=

Encore trop souvent, l'Université est considérée comme une institution (trop) "déconnectée" de la vie "réelle" des organisations, ses enseignants-chercheurs apparaissant parfois enfermés dans leur tour d'ivoire. Or, académiques et praticiens ont certainement à gagner d'un échange de connaissances au sens large, sur leurs travaux et réflexions respectives. C'est le pari qui a été fin début 2008 au sein de la Louvain School of Management et des FUCaM par la création d'un réseau (LSM HR) rassemblant périodiquement directeurs des ressources humaines et chercheurs du domaine autour de leurs travaux les plus récents. Depuis plus de deux ans est née une dynamique d'échange qui sera exposée et ensuite analysée, posant la question de la réciprocité de ce "don" de connaissances que l'Université organise.

Thèmes de recherche valorisables:

- 1 Analyse des conceptions organisationnelles permettant la gestion de stratégies d'innovation
- 2 Réflexion sur l'esprit d'entreprise et les comportements responsables en tant que lignes directrices pour les gestionnaires utilisant ces nouvelles applications stratégiques
- 3 Etude du changement organisationnel, y compris l'étude des situations de crise

Derniers projets de recherche:

- ✓ Gérer le transfert des connaissances : Quels enjeux en matière de pouvoir et de contrôle ? Production d'un cadre d'analyse du transfert des connaissances au sein des organisations en prenant en compte les comportements stratégiques des groupes et des individus.
- ✓ Régulations organisationnelles des risques sociétaux. La prévention et la gestion du risque requièrent des stratégies adaptables ainsi que des compétences spécifiques, tout en appelant des stratégies innovantes. Comparaison des régulation internes de diverses organisations confrontées au risque, étude longitudinale de la réponse au risque à différents moments au sein d'une même organisation, comparaison du type de transfert de connaissance au sein de diverses organisations confrontées au risque.

Isabelle HANSEZ

Professeur

Université de Liège

Unité Valorisation des Ressources Humaines

ihansez@ulg.ac.be

Méthode WOCCQ

Dans les années '90, les services de la politique scientifique belge ont anticipé la législation naissante sur le bien-être au travail et les besoins concomitants des entreprises en matière d'outil de dépistage des risques psychosociaux, en soutenant des recherches permettant de créer des outils novateurs en la matière. C'est le cas de la méthode WOCCQ (Université de Liège). Cette contribution porte sur le processus innovant de diffusion de cette méthode. En effet, beaucoup d'énergie est déployée dans la recherche de produits et/ou savoirs innovants au détriment de l'innovation dans les processus de diffusion de ces produits et/ou savoirs (Olry, 1998). Or, c'est précisément là que se dessine la plus-value des productions scientifiques et que naissent les tensions liées au transfert de l'expertise et à la contribution des usagers dans le développement des outils. Ce sont ces éléments qui seront abordés dans cet exposé, avec en point de mire une question essentielle : comment apprécier le succès (ou le manque de succès) de ces innovations ?

Michael DUBOIS

PhD

Senior Manager Human Resources

AW Europe

michael.dubois@aweurope.be

Jacques SERVAIS

Directeur

IMS Ciney

j.servais@imsciney.be

Expérience de collaboration avec IMS Ciney

En précisant pourquoi son association a sollicité la collaboration des FUCaM pour opérer une analyse organisationnelle et communicationnelle, l'intervenant abordera les points suivants :

- Comment les résultats de l'analyse ont-ils été communiqués, à qui et comment ont-ils été reçus par les différentes instances de l'association ?
- Quels suivis immédiats/directs ont-ils été décidés et pourquoi ?
- Quels impacts de cette analyse et de ses suivis 5 ans après ?
- Une collaboration qui se poursuit...
- L'évaluation qualitative de cette collaboration.

Jean-Paul ERHARD

Managing Partner

RH Tribune

jpe@mrh.be

Hugues PIROTTE

Professeur

ULB-Solvay School of Management

hugues.pirotte@ulb.ac.be

Thèmes de recherche valorisables:

- Hedge Funds real performance analysis.
- Complex products valuation.
- Risk indifference asset pricing.
- Risk governance and managerial awareness.
- Credit counterparty risk.
- Study of the risk of contagion and its link to systemic risk.

Over the last 10 years, risk management was a booming discipline in financial markets. Financial engineering gave the means to potentially price anything including complex derivatives relying on complex underlying risk sources, such as credit risk, which ended up being traded like any other market derivative. “Risk management” was even a completely misused term, barely meaning “risk measurement” in many cases. Even regulation adopted measures which allowed financial institutions to fine-tune their capital adequacy measures so that they became highly sensitive to model risk while creating a huge procyclicality in the system. The latter potentially increases the risk of contagion and therefore creates systemic risk.

Now, models do not exist to be trusted. They provide a common playing-field language for practitioners to provide a starting price to be negotiated. And subsequently this price may become a market price. Therefore believing that risk management is just about prices as for a day trader is a fallacy or an abuse of language. Therefore, blaming models is like blaming the knife for the murder or the automotive company for an accident you had while driving at 200 km/hour. Moreover, the inspired confidence permitted agents to enter into more complex products that required more complex maths and quant specialists which in turn developed more complex models to measure risks and more impermeability to the comprehension of the management and the stakeholders in general. And in bad times, collateral built with complex derivatives turned out to be illiquid and useless...

An even though the models would turn to be right and complete, there would still be a problem for risk management: in terms of financial stability, receiving a spread for an extra risk you bear will not save you from default if you are interconnected to defaulting counterparties.

Therefore risk management should be about...management at last. Our mission at FinMetrics since its foundation, was to bring competences to financial institutions and corporate treasuries that needed to comprehend risk exposures and to manage them, not just produce reports to reassure auditors. FinMetrics today is specialized in accompanying these firms in the management of their exposures while providing them with a dashboard called “FinBoard” where the risk management framework is implemented. And this dashboard is not intended to quants. It is intended to bank and treasury managers to quickly identify and stress-test exposures in their activities. We bridge the operational gap between managers and quantitative specialists. You don’t need to be a nuclear physicist to know when to trigger the alarm in a nuclear plant. But compared to exact sciences, human sciences tend to give the impression that everybody can comprehend them. It should but it is not necessarily the case at first. That’s where our contribution lies.

I am also the founder of the Finance Club of Brussels that provides a range of member associations and supporting organization with workshops and private informal workgroups to enhance the financial literacy and share experiences for a better future. One of these workgroups brings together regulators, bank risk modellers, financial economics professors and specialized lawyers around state-of-the-art debates about the potential new

developments after the financial crisis. Even though these times are particular and not really desirable, they provide paramount questions around the pillars of our financial markets and the way we should regulate them. We are at a cornerstone in the evolution of our paradigms and we have to take advantage of this period to raise those questions. Confidence is eroded and will take time to restore. We need for that a sustainable framework. Given the impact of rumours and the so-called self-fulfilling prophecies we see still today, it seems that fundamental confidence is far from being restored.