

**Louvain School of Management**

# **The role of business schools in the education of future responsible leaders for sustainable development**

Analysis of the initiatives taken by the Louvain School of Management for its Master students on the Louvain-la-Neuve Campus and their impact

## **APPENDICES**

Author : Céleste Comeliau

Supervisor(s) : Carlos Desmet

Academic year 2019-2020



## Table of Contents

<b>PART 1 : APPENDIX .....</b>	<b>1</b>
1. INTERVIEW VALÉRIE SWAEN – DIRECTOR OF THE LOURIM AND PROFESSOR AT THE LSM .....	1
2. INTERVIEW PER JOACHIM AGRELL – DEAN AND PROFESSOR OF THE LSM.....	22
3. INTERVIEW ISABELLE SCHUILING – DIRECTOR OF THE MARKETING DEPARTMENT AND PROFESSOR IN MARKETING AT THE LSM, ACADEMIC DIRECTOR OF THE CEMS PROGRAM.....	29
4. STARS MODEL DEFINITIONS .....	34
4.1. <i>Course Offerings (content analysis):</i> .....	34
4.2. <i>Learning Outcomes (Methodology and learning outcomes assessment)</i> .....	34
5. DATA SET ILLUSTRATION .....	36
6. STATISTICAL ANALYSIS OF THE COURSE OFFERINGS.....	37
6.1. <i>Total number of courses responding positively for each criterium</i> .....	37
6.2. <i>Major ranking according their percentage of courses having a sustainability-related content offering</i> .....	37
6.3. <i>Major ranking according their percentage of courses having sustainability-focused learning outcomes</i> .....	38
6.4. <i>Major ranking according their percentage of courses having sustainability-supportive learning outcomes</i> .....	38
6.5. <i>Recap of percentage score on all criteria per major</i> .....	39
6.6. <i>Percentage of courses responding positively to the different criteria for courses accessible in the Management program</i> .....	39
6.7. <i>Percentage courses responding positively to the different criteria for courses accessible in the Business Engineering program</i> .....	40
7. SURVEY FOR ALUMNI .....	41
8. DATA CROSSING SURVEY .....	44
9. RESULTS OF THE DATA CROSSING.....	46
10. STUDENT’S VIEW ON SUSTAINABILITY INTEGRATION AT THE LSM (SURVEY RESULTS).....	47
10.1. <i>Closed Questions</i> .....	47
10.2. <i>Open Questions</i> .....	50

11. TEACHER'S VIEW ON SUSTAINABILITY INTEGRATION (SURVEY RESULTS) .....	53
<i>11.1. Closed Questions</i> .....	53
<i>11.2. Open Questions</i> .....	57
12. SULITEST RESULTS (2019-2020).....	59
13. RECAP TABLE .....	60

## PART 1 : APPENDIX

### 1. Interview Valérie Swaen – Director of the LouRIM and Professor at the LSM

Personal Communication via video call on 8/04/2020

*Bonjour, étant étudiante en deuxième année de Master en ingénieur de gestion et CEMS à la LSM, je rédige mon mémoire sur le rôle des business schools dans l'éducation des futurs leaders responsable pour le développement durable en analysant plus particulièrement la LSM, ses initiatives pour une éducation en management responsable ainsi que l'impact de celles-ci. Je me permets, pour effectuer une analyse qualitative de ces initiatives, de vous interroger selon différents angles d'analyse suivant ma méthodologie de recherche. Effectivement, je vais analyser les initiatives en développement durable et management responsable prises par la LSM à travers :*

- *Le curriculum académique offert ;*
- *La gouvernance, les opérations et le système managérial mis en place ;*
- *La recherche ;*
- *L'engagement communautaire et la responsabilité citoyenne ;*
- *Les partenariats et la communication.*

*Ensuite, grâce à différents outils j'essayerai d'analyser l'impact de ces initiatives pour pouvoir conclure sur le positionnement effectif de la LSM ainsi que ces zones de développement.*

*Je pose beaucoup de questions et sous questions pour être la plus complète possible dans mes demandes. Je comprends que cela puisse être trop conséquent, vous pouvez donc répondre comme vous le sentez, dans l'idéal à un maximum de questions.*

*Merci d'avance pour votre aide et contribution.*

#### Présentation

- *Pouvez-vous décrire en quelques lignes vos responsabilités au sein de la LSM ?*

Je n'ai pas de responsabilité au sein de la LSM, je suis seulement professeur en CSR dans le département marketing de la LSM. Mais je n'y ai pas de fonction clairement étiquetée. Je suis à côté de cela, présidente de l'institut de recherche LouRIM, qui recouvre la plupart des membres de la LSM. Il s'avère que depuis que j'ai été embauchée en 2005, j'ai pris la responsabilité (qui est tout sauf formelle) du développement des activités liées au CSR et au développement durable de la LSM. Ce qui se traduit par le fait que je mets à jour la partie CSR Network de l'onglet CSR de la LSM. Et je produis tous les 2 ans le rapport PRME De la LSM en consultant mes collègues et en demandant une lettre d'introduction au doyen qui relis le rapport et y met son accord. Mais tout se passe de manière très peu formalisée au sein de la LSM. Je ne sais pas si c'est une force ou une faiblesse, on pourrait en discuter. Il n'y a pas de domaine CSR, il n'y avait pas jusqu'il y a peu de ressources attachées au CSR, il n'y avait pas de responsables. C'est comme cela que ça a toujours fonctionné.

#### Historique

- *'Excellence & Ethics', qu'est-ce qui a poussé la LSM à opter pour un tel positionnement ? Quand avez-vous amorcé ce positionnement ?*

Je pense que déjà à l'époque de l'IAG, avant que l'on change de nom, on avait déjà cette valeur sous-jacente de l'humanisme, de la place de l'humain dans l'entreprise qui transparaissait dans les cours de

nos professeurs et donc dans le positionnement on la façon dont les alumni parlaient de la LSM par exemple à son concurrent historique qui est Solvay. En disant que l'on était moins dans une approche compétitive, logique de marché à tous prix. C'est une différence au niveau culturel, Solvay était un groupe indépendant, un peu plus comme les écoles de commerces que l'on peut voir en France, qui avaient des relations avec des grandes entreprises, plus axé sur un enseignement pratico-pratique directement utile et moins réflexif que peut-être on avait grâce à notre lien avec l'UCLouvain. De plus, Solvay gère ces 5 années de programme alors que nous gérons que les 2 années de master, donc le socle ESPO qui est derrière amène quand même toute une formation aux sciences humaines qui est très forte. Maintenant tout cela c'est du tangible, cela a sûrement beaucoup évolué aussi. D'ailleurs, je travaille régulièrement maintenant avec des collègues de Solvay sur des projets en lien avec la RSE et le développement durable et ils ont fait un bond dans la matière aussi. Maintenant, est-ce qu'ils ont fait ce bond autrement, est-ce qu'il est réellement vécu, ça je n'en sais rien mais clairement il y a eu des évolutions chez Solvay aussi et cela vaut la peine de voir ce qu'ils ont fait. Mais c'était plutôt au niveau culturel que les valeurs de l'UCLouvain se traduisaient très fort dans les actions des facultés et des départements comme les nôtres. Et donc quand il a été question que l'on change de nom, il avait été décidé de revigorer notre marque en gardant le nom de Louvain, qui a cette force au niveau international que l'on voulait garder. C'est pour cela qu'on est partis sur 'Louvain School of Management' et c'est clair que les notions d'éthique et de développement durable se sont retrouvées citées par nos différents partenaires comme étant l'élément sur lequel on pouvait se différencier à l'époque et un élément sur lequel on était crédible par rapport aux activités que l'on mettait en place. Donc cela a été un moment d'explicité de manière très clair : un positionnement qui était là au préalable mais qui était sans doute moins explicité jusque-là dans la vision, la mission et le positionnement de l'école. Donc il y a eu plusieurs doyens qui ont fait que ce soit en place aussi. Il faut savoir que la LSM avant d'être une faculté en elle-même était un département de la faculté ESPO. Donc au moment où on est devenu une faculté à part entière, on a eu aussi un peu plus de marge de manœuvre pour mettre tout cela en place. Et puis des doyens passés comme Michel de Wolf, Alain Vas étaient des fervents défenseurs cette idée de la responsabilité sociétale des entreprises et de notre positionnement en lien avec l'éthique. Et donc cela a aidé, comme dans toutes les structures, lorsque le dirigeant est lui-même convaincu par l'importance, les choses se mettent en place.

- *Quelles ont été les conséquences de la crise économique de 2008 sur la LSM ? Quelle a été la réaction de la LSM ?*

Le démarrage s'est fait bien avant la crise de 2008. En effet personnellement je me suis fait embauchée en 2005 et je faisais déjà ma thèse sur la responsabilité sociétale de 1998 à 2004. Donc j'ai eu du soutien à l'époque pour un sujet qui n'était pas très connu et j'ai été recruté avec ce positionnement là en 2005. On a tout de suite créé des cours obligatoires en matière de RSE, avant la crise. Maintenant, la crise a eu comme effet de montrer, et cela reste une faiblesse, le lien qu'on a avec les financiers. J'ai encore beaucoup de mal à avoir une écoute et à avoir des contenus davantage orientés vers des questions de durabilité, de responsabilité quand il est question d'aspects vraiment très économiques et financiers. Cela reste, au niveau global même, on a beaucoup de mal à sortir du court-termisme, du chiffre pur et dur, de méthodes très standardisées à la finance, etc.

- *Avez-vous, ces dernières années, remarqué une évolution dans le soutien que vous avez pu avoir pour le développement durable de la LSM et la formation de futurs leaders responsables ?*

Oui et non. Oui parce que fondamentalement on est tous d'accord que cela fait partie de notre identité. Oui, parce que j'ai pu faire passer des tas de projets que je n'aurais pas pu faire passer si je n'avais pas eu de soutien. Je pense notamment à la majeure Philippe de Woot, en Corporate Sustainable Management, qui est passée grâce au soutien du précédent doyen qui était Michel de Wolf, alors qu'on est dans un contexte où on ne peut pas créer de nouveaux cours. J'ai créé six nouveaux cours qu'on a inclus au programme alors que cela a été vraiment difficile à gérer avec les autorités. Donc oui, il y a des tas de choses mises en place et on a un soutien. Maintenant, pour revenir à ce que je vous avais dit

au départ, il n'y a pas de reconnaissance formelle de ce qu'on fait, il n'y a pas de ressources, d'argent, de budget, de vraie stratégie pour moi en lien avec ces questions de RSE. Ces dernières ne sont pas intégrées et discutées collectivement, ces questions ne sont pas toujours à l'ordre du jour de nos collègues de direction. Donc de ce côté-là il y a encore pas mal de marge de progression.

- *D'accord, donc vous diriez que les freins se trouvent plus au niveau structurel et financiers ?*

Oui. Mais je ne sais même pas si cela est spécifique à la question de sustainability qui nous intéresse ici. De manière générale, il y a un manque de financement au niveau de l'éducation de la LSM. On n'a pas assez de ressources pour faire tout ce qu'on voudrait faire. Ce qui nécessiterait d'avoir une stratégie beaucoup plus focus sur certains points clés, dont j'espèrerais que le développement durable fasse partie. Mais comme on est aussi sur plein de choses, je trouve qu'il y a parfois une perte d'énergie parce que l'on travaille dans beaucoup trop de directions. Il y a aussi des freins au niveau du collectif, qu'on arrive parfois difficilement à créer. Par exemple, tous les deux ans pour construire le rapport PRME, j'envoie un email à mes collègues en leur demandant de m'envoyer tout ce qu'ils ont fait en lien avec le développement durable de l'école pour le mettre en avant, en valeur ou leur demander des suggestions et j'ai très peu de répondants... Donc tout le monde dit « cela fait partie de mes valeurs » mais au fait, on a encore du mal à créer du collectif autour de cela, à avoir des discussions, à réfléchir collectivement par rapport au développement du programme dans ce sens-là. Au niveau temps aussi il y a des enjeux : il faut donner du temps au gens pour savoir comment changer leurs cours, leur approche, comment innover leurs méthodes... Du temps égal des ressources.

## Présentation de la LSM

- *Aujourd'hui, quelles sont selon vous les motivations principales de la LSM quant à la prise d'initiatives d'éducation au management responsable ?*

Il y avait clairement à l'époque une motivation de différenciation qui était de se positionner sur le marché qui est très compétitif. Il y a une motivation liée aussi à l'impact sociétal que l'on veut avoir, très intrinsèque et basée sur la vision du groupe et les valeurs. Une motivation est aussi que cela devient un intérêt pour les entreprises, on doit rester en phase avec le marché et former des leaders aux compétences requises par celui-ci. Ce qui inclus des compétences de type approche systémique, recul critique, etc. Il y a aussi une très forte pression des étudiants pour qu'on aille dans cette direction-là, en ce pas seulement à la LSM mais au niveau de l'UCLouvain en général.

- *Si je vous dis qu'à première vue, La vision de la LSM semble fort orientée sur la réputation de l'école. Pouvez-vous commenter? "To become the preferred international management school in Belgium and one of the leading responsible management schools in Europe focused on people and corporate citizenship, as well as an active player on the international scene."*

Oui, je pense que tu as fait l'analyse qu'il fallait. Il y a cette idée de 'preferred' qui veut dire 'venez chez nous plutôt qu'ailleurs', c'est un petit peu dommage. Bon après il y a d'autres aspects qui sont intéressants dans cette vision. L'idée pour moi c'est de retenir le focus sur cette notion de leadership responsable. Maintenant oui, il y a la réputation mais ça clairement, cela fait partie des motivations. Est-ce que cela devait être présent dans la vision, je ne sais pas.

- *L'engagement d'excellence in Ethics pris par la LSM est-il plus dirigé vers la formation des étudiants (apprendre en cours à adopter des solutions responsables et éthiques quant aux difficultés rencontrées dans un business) ou vers la promotion d'un style de vie responsable en montrant l'exemple par le biais des initiatives écologiques prises par l'école (tri des poubelles, récompense des initiatives responsables, ...) ?*

Je pense que le focus est plus mis sur l'aspect étudiant comme futur leader plutôt que comme citoyen responsable. Maintenant est-ce qu'on peut vraiment scinder les deux et se dire qu'on peut être l'un sans être l'autre ? Je ne suis pas sûre... Donc moi je suis plutôt sur l'approche 'role model', donc l'idée

que si on veut être heureux et bien fonctionner il faut que notre cœur, notre tête soient bien alignés. Et donc je pense que si on est un leader socialement responsable, il n'y a pas de raison qu'on ne soit pas un citoyen socialement responsable et inversement. Pour savoir ce que la LSM veut de ce côté-là, c'est plus au collège de direction que vous devriez poser la question. Maintenant si vous regardez notre boussole de compétence avec au centre 'citoyen responsable', je dirais quand même que cela a une place importante et que ce n'est pas seulement limité à l'approche. Maintenant je ne suis pas spécialement fan de cette vision, même si tout le monde a donné son accord. Je n'aime pas la notion de 'preferred', cela rapporte à l'idée de compétition, que l'on se mesure par rapport aux autres et non par rapport à un seuil absolu de qualité et cette nécessité d'être reconnu au niveau international, je ne pense pas que c'était nécessaire dans la vision. Je ne pense pas que c'est cela qui va faire venir des étudiants. Les étudiants ce qui les intéressent c'est davantage le contenu. Fin, ceci étant dit, on sait à quel point, dans certaines écoles françaises, le nom de l'école a de l'importance sur votre CV. Mais j'espère qu'on n'arrivera pas à cette situation-là chez nous.

- *Pouvez-vous expliquer la nature de la relation LSM/UCLouvain, quant aux initiatives responsables/valeurs soutenues par l'une ou l'autre organisation ? Par exemple, en 2012, l'UCLouvain a signé l'accord Rio +20. A quel point est-ce que cela engage les facultés ? Quels ont été les engagements de la LSM dans cette mesure ?*

Il y a un lien vu que l'UCLouvain inclus la LSM, maintenant l'impact il n'est jamais d'imposition. Ce n'est pas parce qu'on a décidé de s'engager dans Rio+20 qu'on impose au doyen de faire ceci ou cela. C'est souvent via la concertation, qu'on discute et qu'il y a toujours une marge de latitude qui est laissée aux facultés sur comment mettre en place de nouvelles initiatives et tout prend beaucoup de temps. Donc c'est là où parfois l'UCLouvain peut prendre des positions mais avant que cela se traduise dans des faits et des actions, cela peut prendre des années. Là par exemple on est en train de réfléchir à la nouvelle stratégie du recteur de l'UCLouvain, avec Marc Nyssen, pour le développement durable, à justement comment développer l'enseignement pour le développement durable. Mais on va faire des suggestions, on va dire que l'UCLouvain veut s'engager dans cette voie, ensuite on va concerter les doyens, on va voir ce qui est possible, s'ils peuvent faire des changements dans leur programme, est-ce que comme tu le fais on peut mettre un label sur certains cours pour dire 'ces cours abordent déjà ces questions-là' et du coup on peut dire sur le site de l'UCLouvain qu'on a une offre de cours en la matière. Mais donc forcément, soit cela demande des changements de programmes qui s'introduisent en novembre de chaque année, ne prennent effet qu'un an plus tard, etc. C'est très bureaucratique. D'un autre côté cela veut dire qu'il y a un lien, donc on ne peut pas dire « je m'en fiche de ce que l'UCLouvain décide et je ne fais rien », mais ce n'est jamais imposé. Maintenant je sais que l'UCLouvain envisage également d'entrer dans des rankings liés au développement durable. Si tel est le cas, on va devoir faire le choix de certains objectifs de développement durable sur lesquels on veut se différencier. Forcément, là il y a un calcul à faire de se dire : on va aller choisir les SDG sur lesquels on est déjà très bons car on fait déjà beaucoup de choses et dans ce cas-là cela ne nous tirera pas vers le haut, ce sera juste on validation de ce qu'on a déjà fait jusque-là. Ou bien, est-ce qu'on va se mettre un peu de challenge et se dire : eh bien sur tel SDG qui est hyper important en éducation et pour le futur de la société on doit développer des choses et donc entrer dans ces rankings va nous donner une motivation supplémentaire et à nous dire bon maintenant on doit changer des choses et dans ce cas-là peut-être aussi obtenir des ressources de l'UCLouvain. Parce que donc, il n'y a pas d'imposition mais il n'y a pas non plus de ressources dédiées aux projets liés au développement durable, il n'y a pas de programme de financement de ce genre d'approche non plus au niveau de l'UCLouvain.

- *Le Louvain CSR Network est-il considéré comme un département à part entière de la LSM ou comme une entité indépendante ? Quel est leur interaction ?*

Non, le Louvain CSR Network n'a aucune existence légale ou structurelle si ce n'est un onglet, un site web où je récolte l'ensemble des activités que l'on fait en matière enseignement/recherche. Et ça, j'avoue que c'est moi qui l'ai voulu comme ça parce que je n'ai pas envie d'en remettre une couche avec une obligation. Si c'est un centre de recherche, vous avez des obligations de publication, d'outputs

de recherche et on n'était pas assez nombreux pour faire cela. Si c'était un département, il faut un responsable de département et du personnel alors que je n'ai pas de personnel au fait. Les gens que je mets en 'people' dans le CSR Network sont simplement des professeurs, des scientifiques ou des praticiens qui sont intéressés par ce qu'on fait, qui ont accepté que l'on mette leur noms-là, qui me donnent des informations sur ce qu'ils font, c'est tout. Donc c'est purement l'onglet CSR de la LSM où je collecte un peu l'ensemble des informations et du contenu pour avoir quand même quelque chose qu'on maîtrise et pour donner de la « com » sur nos événements CSR, pour donner du contenu à ceux qui veulent savoir ce qu'on fait mais sans avoir les difficultés de la structure. Mais du coup sans les avantages aussi. Je n'ai pas de financement derrière et tout cela s'organise sur mon temps habituel.

## Analyse du programme éducatif

### PROGRAMME GENERAL

- *Pour quel mode d'intégration de l'éducation au management responsable optez-vous ?  
Pensez-vous qu'il est plus efficace de créer des cours spécifiques à l'éducation au management responsable ou former les éducateurs à l'intégrer directement dans leurs cours individuels ?*

Il faut les deux. On a commencé par le cours spécifique car il faut commencer quelque part. Quand les profs vous disent, on l'intègre un petit peu, c'est oui et non, ce n'est pas vraiment là, il faut vérifier, c'est compliqué. Donc, le fait est qu'en aillant un cours obligatoire choisi où un cours spécifique dédié à la RSE ou à la sustainability, vous êtes sûr que vous abordez ces thématiques à part entière comme étant des concepts importants, des faits et chiffres qu'il faut connaître et donnant une base de connaissances dans le domaine de la sustainability au sens large. Ce n'est pas suffisant parce qu'alors cela ne vous aide pas à l'intégrer forcément dans toutes disciplines de la gestion. Donc dans une autre phase, il faut effectivement que ces aspects-là soient revisités : 'qu'est-ce que cela veut dire quand on est dans une supply chain, quand on est dans le marketing, ..'. C'est vraiment dire comment est-ce que cela s'intègre dans le métier ou m'aide à revisiter mon métier. Et donc il faut les deux. Là c'est un point sur lequel on est un peu en désaccord, par exemple, avec Solvay qui est parti directement sur l'idée d'avoir les deux, donc d'avoir directement des filières de cours qui sont connotées 'développement durable' alors que nous avait fait le choix d'abord de ce cours obligatoire avant d'aller vers l'intégration dans d'autres disciplines. Mais moi je reste persuadée qu'il faut à la fois les connaissances spécifiques du domaine, sur les enjeux spécifiques du développement durable pour pouvoir ensuite intégrer ça dans les cours. Après pour intégrer cela dans les cours cela devient plus difficile en termes de formation et en termes d'intérêt parfois de certains professeurs à le faire. Mais là c'est à l'école justement de donner les outils de formation nécessaires pour arriver à développer cela de manière plus large dans toutes les disciplines. Pour l'instant c'est là le problème, c'est l'aspect formation des professeurs. Je pense qu'on se forme comme on veut, on a beaucoup de liberté, il faut le dire, et tant mieux car c'est aussi pour cela qu'on choisit ce métier-là. Mais vous avez tout autant des profs qui se mettent toujours à jour, qui veulent pouvoir offrir du contenu à jour et cela inclus les aspects de développement durable. Mais il n'y a pas vraiment de moment où on organise entre nous des formations, où on échange là-dessus. Il n'y a pas un comité d'experts qui peut nous aider à revisiter nos cours. Il y a bien sûr des modules de formation qui sont offerts mais qui concerne plus la forme de la pédagogie. Ce qui est aussi important parce que la façon dont vous enseignez fait aussi que vous développez des compétences liées au développement durable et à la responsabilité. Mais il y a beaucoup moins sur les contenus actuellement, il y a là des faiblesses.

- *Comment assurez-vous la formations des professeurs aux valeurs du LSM Compass ainsi que l'intégration de celles-ci dans leurs cours ?*

Cette roue, elle doit s'évaluer au niveau d'un programme. Donc si vous regardez un programme d'étudiant peu importe son choix de majeur/mineur/erasmus/etc. c'est de se dire qu'à la sortie de ce programme, il ait couvert ces compétences qui sont importantes à un degré plus ou moins fort, en

fonction aussi de son projet. Et je pense que par le fait que le cours de CSR est obligatoire et donc est présent pour tous, on peut déjà plus ou moins cocher la case citoyen responsable. Après on s'entend, ce n'est pas aussi simple que de dire un cours = une case. Mais on peut dire en tous cas qu'il y a déjà un élément qui contribue à cela et puis de se dire que ce qu'il faudrait faire c'est de re-parcourir tous les cours et de se dire, est-ce que quel que soit le choix de majeur que fait l'étudiant, on peut dire que ces compétences sont toutes couvertes ? C'est un peu ça l'idée, plutôt que de le voir cours par cours parce que je pense qu'à là on pourrait dire que dans certains cours on a peut-être moins l'occasion de discuter de ces thématiques-là mais ce n'est pas problématiques que ce ne soit pas fait dans tous les cours. Cela pourrait même être barbant pour un étudiant que dans tous les cours on parle des mêmes genres de sujets. Mais il faudrait se dire qu'à l'échelle d'un programme, on doit s'assurer que ces enjeux soient couverts et qu'il y ait une formation des compétences clés.

- *Le système économique actuel n'est manifestement pas en accord avec les valeurs du développement durable et responsable. Comment pouvez-vous transmettre réellement les valeurs de développement durable aux étudiants si leur apprentissage en management est basé sur des principes qui y vont à l'encontre ?*

Je ne pense pas fondamentalement que nos principes vont à l'encontre. Je pense quand même qu'on a évolué par rapport à cela et qu'appart quelques vieux résistants, ce n'est plus trop comme ça. Ceci étant dit on est sûrement dans une approche où on forme trop à court terme, on forme trop à ce qu'on a besoin aujourd'hui alors qu'on devrait réfléchir aux types de compétences qu'on devra former pour dans 10 ans/20 ans pour des métiers qu'on ne connaît même pas encore et ça c'est compliqué pour tout le monde bien sûr. D'où les propositions de la LSM d'aller davantage dans le digital, dans le data analytics parce qu'on sait que cela va beaucoup bouger dans les années à venir, avec toutes les réflexions éthiques qu'il y a derrière : « qu'est-ce que va faire de ces datas, ces algorithmes et est-ce qu'on a le droit de la faire d'un point de vue légale, etc. ». Là-dessus on va dans la bonne direction. Mais il ne faut pas croire non plus que les étudiants ne sont formés que par ce qu'on leur donne à l'unif. Je pense qu'au contraire, on a des étudiants qui arrivent aujourd'hui avec un background beaucoup plus développé en matière de développement durable, d'intérêt pour le sujet, de recherche de sens et donc ils contribuent aussi à nourrir les professeurs eux-mêmes. Je dirais même qu'on est presque dans une situation d'échange, on a des compétences qui sont utiles les uns aux autres et c'est aussi comme ça qu'on peut faire évoluer nos enseignements parce que les étudiants nous posent davantage des questions sur ces thématiques-là. Donc ça aussi, par exemple, à Anvers c'est une politique qu'ils ont très fort. C'est à dire qu'ils n'ont pas formé les profs, ils ont formé les étudiants au départ dans une semaine d'intégration, où ils leur disent, après leur avoir parlé de développement durable pendant une semaine, que désormais leur mission est d'aller poser des questions en lien avec ça dans tous leurs cours et forcer les professeurs à du coup à se former et à chercher de l'info. Donc c'est aussi ce genre d'approche qu'on doit peut-être davantage adopter.

#### COURS ET MAJEUR CSR

- *J'ai remarqué que la moitié des professeurs donnant ces cours sont des professeurs invités. Quel impact cela a-t-il sur l'apprentissage des étudiants ? Est-ce du coup pas plus compliqué de s'assurer d'une cohésion entre les cours d'un même programme si les professeurs ayant une approche éducative différente sont 'invités' ? Cela ne fragilise-t-il pas la position de la LSM en tant qu'éducateur au management responsable ? Si ces profs sont 'invités', pouvez-vous autant compter sur la pérennité de ces cours ? Comment est-ce que la LSM peut assurer la pérennité de cette culture sans son pionnier (Philippe de Woot) ?*

Je ne me suis jamais posé la question comme ça, j'ai plutôt cherché des professeurs qui avaient l'expertise nécessaire. Donc soit cela témoigne juste qu'on a pas toujours l'expertise nécessaire chez nous, soit c'est aussi une demande parallèle d'avoir en face des étudiants des professeurs qui ne sont pas tous belges ou qui ne sont pas tous professeurs académiques mais qui amène aussi la dimension pratique, ce qui ne me semble pas du coup un problème. Et par ailleurs, cela peut aussi simplement vouloir dire que des professeurs actuellement ne peuvent pas prendre ces cours là parce qu'ils sont à

charge complète. Je pense à des professeurs en début de carrière qui ont eu une réduction de charge et donc on a du trouver en attendant qu'ils puissent prendre le cours, des intervenants qui peuvent venir le faire à leur place. Maintenant ceci étant dit, c'est vrai qu'il a peut-être un travail à faire pour veiller à ce que les professeurs qui ne sont pas cadres respectent un nombre de principes ou que globalement ils s'intègrent bien dans l'équipe. Ca ce n'est pas suffisamment fait mais je n'ai pas l'impression que ce soit un problème majeur de mon côté en tous cas.

- *Comment est-ce que le taux de d'inscription à la majeure a-t-il évolué depuis 3 ans ?*

C'est plutôt bon et assez stable. Fin c'est toujours compliqué avec les chiffres car il y a la majeure/la mineur/les étudiants étrangers/etc. Mais je dirais que globalement d'une année à l'autre on tourne autour de 65 à 80 étudiants inscrits dans la majeure (donc qui suivent les 6 cours en master 1). Mais si on compte les étudiants qui prennent les cours en mineur, en tant que CEMS, etc. on peut avoir été jusqu'à plus de 120 étudiants par semestre. C'était une bonne et une mauvaise surprise car on s'attendait à avoir 20 étudiants la première année et on en a eu plus de 80 ! Du coup, toute la pédagogie un peu plus active qu'on avait prévu a dû être adaptée pour que cela tienne la route.

- *Comment expliquez-vous ce succès dès la première année pour les cours de la majeure ? Avez-vous fait beaucoup de promotion ?*

Je suis en marketing donc on sait qu'il faut faire de la « com » pour que ce soit connu. Mais je pense que cela répondait à une attente de la part des étudiants. Ma crainte c'était pas qu'il n'y ait pas d'attente, c'était plutôt la crainte de se dire que quand quelque chose est nouveau, il y a toujours ceux qui sont prêts à se lancer et puis ceux qui sont plus réticents en se disant « Est-ce que ça va marcher ? Est-ce que je vais trouver un emploi » donc la peur de l'innovation. Donc c'est vrai qu'on a mis en place une certaine communication, on a fait des PowerPoint de qualité et on a fait attention d'être présents, de faire venir des professeurs de la majeure pour illustrer ce qu'on allait y faire et rendre les choses concrètes, on organise des visites d'entreprises. Donc l'idée est aussi de se dire qu'on doit vendre la chose. Ce n'est pas parce qu'on parle de développement durable que les étudiants n'ont pas la même qualité qu'ailleurs, donc c'est clair qu'on a mis ça en place. Il y a eu une année où on a eu moins l'occasion de la faire, et on a vu un peu moins d'étudiants venir dans la majeure mais je ne dirais même pas que c'est significatif, je ne sais même pas dire si c'est lié à ça. Mais c'est vrai qu'il faut toujours maintenir l'information et c'est quand même une compétition entre les majeurs d'accueillir le plus d'étudiants.

- *Avez-vous été soutenue pour mettre tout cela en place ?*

Cela dépend de comment tu définis le soutien. J'y ai mis de l'effort moi-même en développant les powerpoints avec Carlos Desmet qui est pourtant un professeur extérieur et n'a aucun incentive à faire ça, c'est juste que c'est un projet auquel on croyait et des cours que l'on avait envie de donner donc on y a mis de notre temps et de notre énergie. On a eu aussi des assistants qui y croyaient et qui ont fait de même. Mais ce n'est pas une ressource nouvelle. Si vous regardez les vidéos qui ont été tournées par l'équipe communication pour chaque majeure, très honnêtement nous on était très déçus de ces vidéos. J'ose le dire car je l'ai toujours dit à l'équipe « com ». Nous on avait nos outils vidéos qui étaient bien meilleurs avec des feedbacks des étudiants qui avaient suivi la majeure l'année d'avant et donc on a continué à utiliser nos propres vidéos même si la LSM avait choisi son format. Donc il y a eu de ce côté du soutien au niveau de toutes les majeurs mais pas particulièrement pour celle-ci plutôt qu'une autre. J'ai plutôt eu des difficultés au niveau ressources car au départ aucun assistant n'était dédié aux cours de CSR et DD et c'est à force de bataille 10 ans, que enfin presque par hasard qu'avec Per Agrell on s'est rendu compte qu'il y avait deux postes à mi-temps d'assistantat en marketing et store qui venaient à échéance. Et donc on a dit à marketing et store qu'on allait leur prendre ces deux ressources-là pour CSR. Cela a permis de recruter Sabrina Courtois qui est pour l'instant la seule assistante qui s'occupe du CSR et DD, marketing et store n'étaient pas très contents. Mais il faut s'imaginer que je devais au auparavant, sans autorité, aller chiner des ressources assistantes dans d'autres départements pour aider à l'encadrement au cours obligatoire de CSR. C'est

quand même LE cours qui est attaché à ce slogan « Excellence in Ethics and Business » et je trouvais cela aberrant que je doive négocier chaque année quelque heures par-ci par-là. Donc là cela a été un soutien et c'est ressource vraiment importante que d'avoir enfin au moins un assistant qui est dédié à ces questions de CSR et du coup dédié à la majeure. Maintenant bien sûr ce n'est pas suffisant, tout repose sur une personne, c'est toujours compliqué en terme de time management mais aussi parce que cette personne n'a pas vraiment de place dans l'institution : est-elle en store ? en marketing ? Elle travaille principalement avec moi et les professeurs de CSR mais cela lui donne une position un peu bizarre, elle n'a pas vraiment de collègues directes qui encadrent des cours comme elle donc cela peut être un peu compliqué. A terme j'espère que cette équipe va pouvoir se gonfler mais je n'ai pas beaucoup d'espoir parce que les ressources sont limitées et que pour l'instant cela va plutôt dans le sens d'une réduction plutôt que d'une augmentation. Donc en terme de communication c'est plutôt de la débrouille. Il y a le soutien de l'équipe communication de la LSM mais qui n'est pas plus dédié à la majeure ou au CSR qu'aux autres sujets.

- *Avez-vous des informations sur le taux de satisfaction des étudiants ?*

C'est une bonne question, je n'ai pourrais pas te dire ça comme ça maintenant. Ce que je peux te dire c'est qu'on a tourné à l'occasion du prix Philippe de Woot 2018 pour demander aux étudiants ce qu'ils pensaient de majeure (c'était la fin de la première édition). C'était plutôt positifs. Personnellement je regarde ce que j'ai comme évaluation pour mon cours spécifique mais là, on vient sur un autre sujet. Il n'y a pas d'évaluation par majeure, c'est une évaluation par cours et chaque professeur fait sa propre évaluation et je n'y ai pas accès. J'ai interrogé moi-même de manière informelle des étudiants, par exemple ceux avec qui je travaille pour leur mémoire pour voir un peu ce qu'ils en pensaient et j'ai aussi des retours via les commissions de programme. On a eu des problèmes comme par exemple un professeur qui a une maladie pendant les 6 semaines de cours, ce n'est pas simple à gérer, cela dénote mais ce n'est pas spécifique au cours. Je sais que sur le cours de finance, certains étudiants me disaient que ce n'était pas assez orienté finance responsable, mais encore très finance basique avec quelques touches par-ci par-là. Ça l'est un peu moins depuis que le professeur a changé. Mais donc voilà, ce sont des ajustements qu'on continue à faire. On fait notamment deux visites d'entreprise par an et cela contribue notamment à ce que les étudiants aiment. L'an passé on a été visiter Solvay et c'était un beau résultat. Par ces initiatives-là, il y a des choses positives qui ressortent. Le négatif se situe parfois plus au niveau du contenu et des répétitions qui peuvent arriver. Je crois qu'on redémarre tous avec les SDG's et ils en ont marre. Mais quand on demande s'ils connaissent, les étudiants restent assez timides donc on ne sait jamais si on doit répéter ou pas. Donc je pense qu'on peut encore renforcer la coordination entre les professeurs, améliorer certains contenus, continuer dans les visites d'entreprises. Au niveau de la LSM il y a aussi un problème au niveau des transferts de données récoltés, souvent cela se fait par domaine et comme CSR n'est pas un domaine on a du mal à recevoir des informations.

- *J'ai pu lire l'hommage rendu par la LSM à Philippe de Woot, un monsieur qui a eu un réel impact sur le fonctionnement, les valeurs de la LSM ainsi que sur les professeurs. Pouvez-vous expliquer votre expérience en lien avec Philippe de Woot ainsi que ce qui a fait pour vous que ces initiatives soient aussi constructives et aient un tel impact constructif. Que pensez-vous que l'école doit prendre comme leçon, continuer à faire pour continuer dans cette direction positive ?*

Oui c'est vrai que Philippe de Woot a été un acteur important mais je ne trouve pas que ça a été le seul. Il a effectivement beaucoup écrit et développé sur le sujet, c'est d'ailleurs pour cela qu'on lui a octroyé un prix pour le meilleur mémoire mais aussi cette majeure. Maintenant il y a des tas d'autres professeurs peut-être moins connus qui ont contribué à ce que ce soit possible, je pense que c'est plus global. Je pense à des gens comme Alain Vas, Michel de Wolf, Yves de Rongé Karine Cerada, etc. qui ont aussi beaucoup développé ces approches. Peut-être pas aussi directement que Philippe de Woot mais ils l'ont fait. Je pense qu'on est plusieurs à avoir repris un peu le flambeau depuis que Philippe de Woot n'est plus là. Je vais me mettre derrière ces personnes-là mais je viens de citer d'autres

professeurs qui le font très bien aussi. Et donc oui c'est vrai qu'on aurait pu se dire que ça allait s'éteindre mais je ne pense pas que c'est le cas. Je pense qu'il y a vraiment un héritage qui reste présent et que ceux qui sont là essayent de le rendre le plus vivant possible. Et aussi la jeunesse, nos assistants sont beaucoup plus conscientisés par tout cela, se posent aux mêmes questions sur l'enseignement à propos de ces matières. Donc c'est un mix entre l'héritage et les nouvelles forces qui vivent et qui amènent ce genre d'approche.

- *Vous mentionnez, dans le dernier rapport PRME que: « The purpose of this major (see Principle 1 for more details) is to develop learners' capacities to be (future) creators of sustainable value for business and society and to work for an inclusive and sustainable global economy. » Quelle est la différence avec les autres majors car selon moi c'est très similaire avec la définition 'purpose' que vous mentionnez pour l'intégralité de l'école ?*

Oui et ce n'est pas étonnant car c'est moi qui ai écrit le tout. Donc forcément il y a des similitudes. Je me suis inspirée des infos que j'avais, qu'on m'envoie et qu'on me donne. C'est là que cela se condense, au niveau de la majeure. Si on dit excellence in ethics, c'est dans cette majeure que cela doit être représentatif. D'autant plus que cette majeure on l'a pensée de manière transversale. On n'a pas fait 'marketing responsable', on a fait cet aspect du management responsable avec des cours en finance, supply chain etc. Donc coup je pense que c'est un micro test d'une évolution de la LSM à un niveau plus intégré. De pouvoir ce dire qu'on si on a réussi à la faire à un niveau de majeure/d'un cours, on pourrait avoir tout une filière qui décide de se repenser ou alors ne plus avoir de filière particulière mais toutes des filières transversales qui seraient dans la même approche que ce qu'on fait avec le fil rouge de la sustainability qui se retrouve partout avec par exemple une transversale qui se retrouve plus dans le digitale, un autre dans le marketing/HR/Innovation, je sais pas. On pourrait aller davantage vers plus d'interdisciplinaires parce que je pense que c'est vers là aussi qu'on doit tendre. Plus de transdisciplinaire dans le sens où on aborde davantage avec des acteurs de terrain dans les recherches et les cours et avec ce fil rouge de l'impact sociétale. C'est ce vers quoi on se dirige et ce qu'on met en place dans la majeure c'est aussi ce qu'on aimerait intégrer à un niveau plus large pour la LSM.

- *Que pensez-vous du système éducatif proposé par le **collaboratif 50 + 20** selon lequel les cours seraient organisés en fonction des différents problèmes sociétaux auxquels un leader responsable devra faire face ?*

Alors je pense que ce serait très compliqué car il faudrait énormément de flexibilité au niveau du contenu car supposerait qu'en fonction des enjeux qui varient très régulièrement, on ne va pas développer les mêmes cours. Donc ça c'est un peu hors du contexte du fonctionnement actuel de nos universités qui ont besoin d'une stabilité pour avancer. Ceci étant dit, cela rejoint l'interdisciplinarité dont je parlais plus tôt. Je suis assez d'accord qu'on peut partir de thématiques actuelles pour étudier de manière interdisciplinaire ces thématiques, mais selon moi on est quand même obligés de structurer cela en cours relativement stables. Peut-être que par exemple on va davantage orienter le cours business ethics and compliance vers la santé avec ce qui se passe à cause du corona virus plutôt que vers un autre risque lié aux droits de l'homme. Voilà on peut se poser des questions sur des enjeux actuels mais toujours avec un cadre d'un cours prédéfini. En séparant les cours en fonction des enjeux on passerait justement aussi à côté d'un gros problème qui est qu'ils ont tous inter liés, et c'est par les crises qu'on s'en rend compte. L'université n'est pas là pour donner sur un plateau une solution aux étudiants face aux problèmes d'aujourd'hui mais pour justement forcer les étudiants à réfléchir à différentes solutions pour des nouveaux problèmes, qu'on a pas encore décelés et leur donner les outils, les méthodes et les cadres théoriques qui vont leur permettre d'analyser différents types de situations de manière rigoureuse et sérieuse. Donc c'est plutôt cela que je prendrais comme base.

Ce n'est pas spécialement au niveau d'un cours que je vois l'interdisciplinarité, on va rarement avoir un cours qui peut vraiment être interdisciplinaire, même si on essaye de la faire. Mais ici c'est plus au niveau des programmes que cela se passe. Par exemple au niveau des majors il faut sortir des carcan

qui disent « moi je veux être formé à la finance du coup je prends la majeure finance avec 6 cours de finance, je suis donc super spécialiste mais je ne sais rien du reste ». Je crois qu'aujourd'hui il faut évoluer en dehors des vases clos, il faut se parler davantage et être dans la transversalité et donc il faut qu'on se donne une variété de disciplines qui sont représentées, tout en gardant cette importance d'être solide au niveau disciplinaire. On est par en train de dire que parce qu'on fait tout, on survole. Non, on reste solide mais au lieu d'avoir 6 cours de finance on en aura 2 puis 2 cours d'autre chose avec des liens, des séminaires intégrateurs qui permettent d'avoir une réflexion en groupe. Cela pourrait être le cadre aussi du stage ou du mémoire, où on pourrait davantage demander des réflexions transversales liées à différentes disciplines sur différents enjeux du développement durable.

#### MEMOIRE

- *Comment est-ce que l'intérêt des étudiants pour des sujets de mémoire liés au développement durable a-t-il évolué au fil des années ? Comment expliquez-vous cette évolution ?*

C'est un jeu d'offre et de demande et oui il y a de plus en plus de demande de la part des étudiants pour des travaux abordant ces thématiques-là. Et il y a aussi de plus en plus de professeurs qui proposent des sujets en lien. Donc c'est vraiment les deux qui font que cela se développe. Ce qui joue aussi c'est que de plus en plus d'entreprises viennent avec des mémoires-projets liés à ces thématiques. Et puis on voit que la nouvelle génération est en questionnement, cherche du sens dans ce qu'elle fait, et je pense que le mémoire est vraiment le moment où l'étudiant veut donner du sens, cherche à se positionner dans la société, à l'image qu'il a envie de projeter de lui. Pour certains, ce sens ils le trouvent dans des questions de développement durable et de responsabilité sociétale ou des 'purpose-driven company'.

- *Quelle est la différence entre avoir un prof 'invité' ou un professeur 'ordinaire' en tant que promoteur de mémoire ?*

Alors si il y a une différence mais je pense de nouveau qu'elle se passe au niveau globale. Elle se situe au niveau du degré de formation d'encadrement d'un mémoire. C'est une question de justice chez les étudiants par rapport au type d'encadrement qu'ils peuvent avoir. Mais au final tout le monde ne s'entend pas sur ce qu'est un encadrement de qualité... C'est très difficile de définir la justice à ce niveau-là. Au niveau des professeurs invités, vu qu'il n'ont pas tous un doctorat, cela peut parfois poser un problème au niveau des mémoires recherche car ils n'ont pas conscience de la littérature scientifique existante, ils n'invitent pas les étudiants à lire les articles scientifiques. Cela peut être aussi un problème en terme de consignes, savoir ce qu'on attend d'un mémoire. Alors des documents existent, ces professeurs invités sont informés mais on sait tous que c'est par la pratique, les discussions avec les autres qu'on voit les niveaux. Et puis ce qui reste dans les mémoires c'est voir qui est votre rapporteur de mémoire, quelles sont ses références et sait que ces références-là elles varient, d'une discipline à l'autre et d'un domaine à l'autre. Et donc, là où cela devient très spécifique au cas du DD, c'est que c'est un sujet transversal et interdisciplinaire et donc parfois les gens évaluent ce genre de sujet ou de mémoire de la même manière qu'ils évaluent leurs projets disciplinaires, avec les mêmes critères alors que ce n'est peut-être pas ce qui est recommandé. Il y a beaucoup de débats aujourd'hui au niveau de l'université sur les projets de recherche interdisciplinaires qui montrent que cela demande des compétences particulières que de pouvoir évaluer ce genre de mémoire/travaux, ce n'est pas la même façon d'évaluer ou les mêmes critères.

- *Utilisez-vous les recherches des étudiants au vu de l'amélioration du développement durable de la LSM ?*

Oui ben dans le cas de votre mémoire par exemple, si quelqu'un le lit, il en tiendra compte. J'ai encadré plusieurs mémoires par le passé qui ont soit nourri mes réflexions à moi, soit aidé à développer les rapports PRME, soit des conseils ont été donnés au doyen sur ces bases-là. Soit, parfois cela reste aussi lettre morte, cela n'aboutit pas pour des bonnes et des mauvaises raisons. Sans doute que cela nourrit pas assez, sans doute que cela devrait être plus développé. C'est aussi

quelque chose sur laquelle je travaille pour l'instant. J'essaie de voir comment on peut davantage utiliser les ressources étudiantes et de recherche pour se les approprier et en tenir compte dans nos prises de décisions. Mais ça c'est le cas dans tous les thèmes, en HR par exemple. Il n'y a rien qui est vraiment mis en place de ce côté-là, la seule chose que je fais c'est que dès que je vois passer un mémoire lié au développement durable, je le tag sur la page du Louvain CSR Network, ce qui permet déjà d'avoir une sous-selection. Après ça si le mémoire est confidentiel, ça s'arrête là car seulement les internes peuvent les consulter. Alors après il y a le prix pour les meilleurs mémoires qui est une façon d'en parler, quand c'est possible avec certains étudiants, on essaye d'aller vers des publications et on essaye d'en faire un petit produit qui a plus de durée de vie que le mémoire.

#### INTERVENANT EXTERNE

- *Pourquoi pensez-vous qu'il est important pour dans l'éducation des élèves d'avoir l'interaction d'intervenants externes ?*

Alors tout d'abord c'est pour montrer que nous ne sommes pas des bobos qui rêvons et n'avons jamais rien vu de la pratique et que les étudiants pensent que tout ce qu'on leur dit c'est du vent et que c'est pas comme cela que cela se passe dans la vraie vie. L'autre point c'est la recherche de financement, par le fait que ces personnes interviennent, voient comment on travaille, cela permet aussi de créer des connections qui peuvent aboutir ou non à d'autres source de financement pour développer des recherches. Pour les étudiants, je trouve cela super riche et super important de pouvoir avoir des illustration, de pouvoir entrer en débat critique avec ces personnes et de mettre en pratique des compétences de questionnements et de débats critique. Quand on le fait, j'avoue qu'il y a encore des difficultés au niveau des étudiants pour prendre la parole devant le groupe pour faire cela.

- *Partagez-vous ce réseau de professionnels du business avec d'autres professeurs de la LSM qui ne sont pas membres du Louvain CSR Network? Pensez-vous que cela pourrait donner plus de chances aux étudiants de s'enrichir d'exemples de cas concret et d'avoir une vue sur les challenges actuels auxquels les entreprises doivent faire face ? C'est une initiative qui doit être organisée par le professeur du cours concerné. Est-ce que vous faites le lien entre les entreprises et professeurs membres du CSR Network seulement ou est-ce que d'autres professeurs viennent vous demander d'organiser une rencontre ? Est-ce un service de la part du Louvain CSR Network ? Si oui, faites-vous de la promotion pour ce service au sein des professeurs ?*

Le CSR Network est un site ouvert. Les noms et les contacts qu'on met-là sont accessibles à tous donc qui veut les contacter les contacte. Il n'y a pas de règles de priorité ou autre. Maintenant je vais pas donner mon carnet d'adresse qui est plus large que les noms qui sont sur le site, car j'ai demandé un accord au préalable à ces personnes pour référencer leur contact et puis j'ai un fichier avec les amis du pôle qu'on informe régulièrement sur ce qu'on fait. Et celui-là je n'ai pas le droit légalement de le donner comme ça. Mais je peux moi-même contacter ces personnes en demandant si elles sont d'accord que je transmette leur coordonnées à quelqu'un. Cela arrive que des professeurs viennent demander des contacts d'intervenants, par exemple quand on a eu le OPEN days, c'est nous qui avons trouver pour la LSM l'alumni intervenant. Avec les collègues on échange aussi souvent nos contacts donc oui, cela arrive. Après je vois pas la nécessité de faire la promotion de ce réseau, à part si j'ai des chairs, là je vais en faire la promotion car cela fait partie du contrat.

- *Est-ce que ces parties prenantes vous demande quelque chose en échange de leur interventions ? (par exemple de la promotion, etc.)*

Heureusement en général non, certains demandent une compensation financière mais c'est très rare. Et s'ils demandent quelque chose, je dis que ce n'est pas possible. Cela m'est arrivé pour un intervenant qui venait 4 heures chaque années, il devenait presque un orateur régulier donc là je trouvais logique de regarder si je pouvais pas demander qu'on lui offre une rétribution.

- *Comment pouvez-vous éviter le « greenwashing » de la part d'intervenants pas si durable que cela qui viennent présenter leur « green actions »? N'y a-t-il pas un risque que les étudiants soient biaisés par rapport à ce que veut dire être durable et responsable et deviennent des « faux » leaders responsables ?*

On ne sait pas éviter cela. D'abord 'greenwashing' suppose l'intention de manipulation, je sais jamais la vérifier. Je pense qu'il y a aussi tout ce qui est erreur de communication. Il y a aussi cette tentative de mettre en avant son entreprise. Pour moi tout cela fait partie de l'exercice, c'est aux étudiants de détecter des tentatives, d'être critiques, de demander à en voir plus. Maintenant la plupart de mes intervenant qui revienne régulièrement sont ceux qui parlent franchement, qui viennent raconter les difficultés qu'il ont eues en pratique, expliquer comment ils font pour les surmonter. A ce moment on est moins dans le greenwashing, je ne demande pas à des intervenant de venir présenter leur stratégie CSR qu'on peut trouver en ligne en lisant leur rapport. Je leur demande de venir faire un partage d'expérience, c'est davantage quelque chose qu'on ne peut pas lire ni trouver comme ça.

- *Quel est le feedback que vous recevez des étudiants par rapport à ce genre d'exercice ? Demandez-vous un feedback ?*

En général ils ont bien reçu. Maintenant comme à chaque fois je vais un questionnaire sur moodle pour avoir leur retours mais j'en ai en général très peu. Donc je sais pas te dire précisément. Personnellement j'apprends toujours quelque chose à ces interventions donc je suppose que les étudiants aussi.

- *Quel est le pourcentage ONG/entreprise de ces partenariats ? Y-a-t-il une explication derrière ce nombre ?*

Oui il y a plus d'entreprise, même si on fait aussi intervenir des ONG. J'ai fait intervenir Fairtrade Belgium, WWF, etc. Il faut savoir que parfois c'est même les politiques des ONG qui font qu'elles ne viennent pas présenter dans les universités. J'ai longtemps essayé d'avoir Greenpeace venir présenter et ils refusent, ce n'est pas dans leur politique, pour diverses raisons. Après c'est aussi une question de réseau des gens qu'on connaît, etc.

- *Comment démarchez-vous les entreprises/ONG pour créer ces partenariats ? Avez-vous des critères spéciaux requis pour un potentiel partenariats ?*

Par exemple je ne vais pas inviter un Exxon à venir dans mon cours, même si cela peut être très intéressant d'avoir leur point de vue, parce que je sais par défaut que les étudiants un peu plus militants vont être très négatifs et agressifs alors que l'idée n'est pas d'avoir un cours qui devient ingérable parce que cela se passe mal. Je ne veux pas non plus avoir du boycott de la part des étudiants qui se disent : « c'est quoi ça ? ». D'un autre côté, il y a un MOOC sur la RSE dans lequel j'ai fait intervenir Nestlé alors que ce n'est pas l'exemple de celui qui vient à l'esprit tout de suite lorsqu'on pense au DD. Mais je l'avais expliqué ce choix, c'est une entreprise qui est connue à travers le monde, qui a une politique de RSE qui vaut ce qu'elle vaut, qui fait de la communication sur le sujet, et par ailleurs elle a subi des crises, elle peut nous expliquer comment elle les a gérées. C'est par parce qu'on fait venir quelqu'un qu'on le cite en exemple et par rapport à cela j'ai l'impression qu'on a encore du mal. Il faut savoir pouvoir expliquer pourquoi est-ce que c'est intéressant de faire intervenir ces personnes. Nestlé et Unilever par exemple sont des entreprises qu'on doit avoir dans nos cours, tout d'abord parce qu'elle représente un potentiel de marché énorme pour nos étudiants, parce qu'on consomme tous leurs produits donc quelque part on est co-responsable et parce que si ces entreprises évoluent même un petit peu, cela va être un impact multiplicateur. Maintenant je conseil d'avoir des petits, moyennes et grandes entreprise, de montrer les différences d'approche. Donc je vais prendre garde à cela et essayer de pas prendre des entreprises trop critiquées ou ne pas aller sur un terrain glissant. Il faut encadrer les choses, pas juste les faire venir et puis les laisser se passer.

## Analyse du système et des opérations

- *Pouvez-vous, selon le principe 3 'METHODE' expliquer la méthodologie pour laquelle vous avez optée. Est-elle supportée d'un plan stratégique ?*

Au niveau de la LSM il n'y a pas de plan. En ce qui me concerne, je sais pas si on peut dire que j'ai un plan stratégique, décrit formellement. Mais au niveau de l'UCLouvain il y en a un. Donc on est en train de faire, avec le CODD, tout le plan stratégique de l'UCLouvain en terme de développement durable, donc cela va impacter les facultés et la LSM également. Maintenant il faut distinguer ce qui est de la responsabilité de la faculté de ce qui est de l'organisation du quotidien (tri des déchets, consommation d'énergie, etc.), la faculté n'a aucun levier la dessus, cela se passe bien au niveau de l'UCLouvain et là il y a des politique très claires (harcèlement, bien-être au travail, etc.), des plans, des objectifs, labels et certifications obtenus à l'échelle de l'UCLouvain. AU niveau vraiment de ce qui concerne la LSM, c'est à dire l'enseignement, il n'y a pas de plan stratégique en lien avec quelque sujet que ce soit. Il y a un rapport du doyen chaque année, un document qui évoque quelques grands axes. Il y a le rapport EQUIS qui fait état de notre stratégie si on veut. Mais en terme vraiment du DD, ce n'est pas quelque chose qui vit, les personnes qui travaillent avec moi ne sauraient pas parler des plan stratégiques, actions, indicateurs de performance, ressources, etc.

- *Quel est l'utilité alors du rapport PRME que vous faites depuis 2 ans ? Expliquer simplement vos initiatives ?*

Malheureusement, oui, c'est plutôt expliquer où est-ce qu'on en est, les évolution depuis les deux dernières années passées. Il y a toujours cette dernière page où j'essaye de dire vers où est-ce qu'on va aller. Mais c'est toujours « touchy » parce que cela n'engage personne. Oui le doyen le relit donc à priori s'il signe la première page je pourrais dire qu'il s'est engagé pour le reste mais derrière si on n'a pas les ressources, qu'est-ce que ce document a comme valeur ? Ce n'est pas comme une entreprise qui si elle ne respecte pas ses engagements de réduction d'émission de CO2 etc. va être poursuivie par des ONG, on en est pas là.

- *Qui est la personne à la LSM qui a le dernier mot quant aux prises d'initiatives de développement durable ?*

Alors, c'est le doyen et le conseil de faculté (décisions prises par nous tous). Toute décision que prends le doyen est sensée passer devant le collège de direction d'abord. Donc je dirais c'est le doyen et son collège de direction. Puis au-delà de ça, il consulte les commissions de programme s'il y a des changements à faire dans les programmes. Donc il y a de suggestions qui sont faites par les commissions de programme au collège de direction. Maintenant tout cela est toujours validé une à deux fois par an par le conseil qui est l'ensemble des membres du corps académiques, des représentants des assistants, des représentants du personnel administratif et des représentants des étudiants. Donc quelque part oui, il n'y a pas d'axe stratégique qui peuvent être développé par le doyen dans son coin sans que cela ait été validé par le conseil. Maintenant un conseil c'est les gens qui sont présents le jour où c'est organisé en plus des lettres de procuration, comment est-ce que c'est organisé, est-ce qu'on a un plan B si on dit non au plan A ? C'est parfois difficile de refuser quelque chose qui est proposé par l'équipe et si c'est fait ben on doit en assumer les conséquences (du retard, d'autres choses à proposer, etc.). Donc on peut dire que c'est le conseil qui décide sur proposition du doyen et du collège de direction.

- *Quel est le futur du Louvain CSR Network ? Ou du moins, qu'espérez-vous ? Avez-vous de idées que vous pensez irréalisables ? Si oui, quelles sont-elles et qu'est-ce que qui les empêcherait de voir le jour ?*

Pour moi le Louvain CSR Network est très bien comme il est là, cela me donne déjà assez de boulot comme ça, surtout sans ressources. Mais au-delà du Louvain CSR Network, ce qui m'intéresse c'est de développer l'équipe de recherche et l'équipe d'enseignants autour de ces thématiques-là. Cela veut dire postuler pour des bourses de recherche au niveau doctorats et post-doctorats pour pouvoir avoir plus de personnes qui travaillent sur ces thématiques-là. Développer le nombre de publication dans le

domaine. Aussi au niveau de l'encadrement, essayer d'avoir de plus en plus de professeurs qui intègrent cela dans leur cours. Sous doute qu'il devrait y avoir un objectif de formation de ces professeurs-là mais je ne pense pas être compétente moi à former un professeur de finance sur comment intégrer la sustainability dans la finance. Donc c'est plutôt là un effort de communication que je fais sur les outils et formation existantes auprès de mes collègues pour que ceux qui sont intéressés y aille. Cela va être aussi le développement de l'équipe d'assistant autour de Sabrina Courtois. Cela va être de toujours continuer à développer le réseau pour avoir une variété d'entreprises et de partenaires privés ou publiques. On va avoir aussi des objectifs en termes de retour vers la société plus directement et donc de contribuer davantage à répondre aux questions des journalistes à être présent dans les médias pour avoir voix au chapitre et contribuer à des réflexions avec d'autres acteurs que nos intervenants classiques (étudiants et collègues). Forcement tout cela suppose de trouver des sources de financement, donc je vais beaucoup pour l'instant présenter aux entreprises tout ce qu'on fait et leur demander de soutenir idéalement sous forme de mécénat (de manière schématisée cela veut dire qu'ils nous donnent de l'argent et on est fait ce qu'on veut on met leur logo et c'est tout), ou sous forme de chaire de recherche avec des thématiques super intéressantes mais qui supposent l'embauche de personnel. Mais c'est vraiment là-dessus qu'on met l'axe pour l'instant : essayer de trouver des financements externes au niveau des entreprises et des institutions publiques (FNRS, La Région Wallonne, l'Europe, La Région Bruxelloise, etc.) quand c'est possible.

- *Qui finance le Louvain CSR Network ?*

Il n'y a pas de financement

- *Qu'est-ce que cela signifie d'être membre du Louvain CSR Network ?*

Rien du tout, pour moi cela veut dire qu'il faut partie de cette mailing list, il sont dans ma base de données d'échange d'informations. Quand j'ai des conférences, des événements, des offres d'emplois, etc. je les diffuse via cette base de données. Donc je reçois régulièrement des gens qui éprouve l'intérêt de faire partie de cette mailing list. Deuxièmes chose, c'est un peu de visibilité pour les membres quant à ce qu'ils ont fait et qui touche au DD. Puis c'est l'idée de créer une communauté, on y est pas encore parce que cette communauté-là elle devrait interagir plus pour vraiment exister mais l'idée est de montrer qu'on est pas seul. Car on a souvent un sentiment de solitude lorsqu'on se bat contre un système ou des processus qui sont lents ou longs. L'idée est ce dire que tous ensemble on fait des chouette trucs, même si chacun un fait des toutes petites choses. Si on met tout ensemble, cela prend sens, on a toutes les dimensions de la gestion qui sont couvertes, on pourrait ensemble davantage aller chercher des sources de financement et c'est ce que j'essaye de faire.

- *Comment expliquez-vous le fait que la plupart des professeurs membres du Louvain CSR Network sont des 'invités'. Quel impact cela a-t-il sur le bon fonctionnement du réseau ?*

Il faut se rendre compte qu'on est pas beaucoup de professeurs au cadre à la LSM. Pour l'institut on est une centaine y compris les scientifiques. Par contre on a un gros portefeuille de professeurs invités. Mais je suis d'accord avec toi qu'il faudrait renforcer le côté interne. Maintenant en interne certains veulent aussi limiter leur nombre d'étiquettes, donc font le choix de rester dans leur groupe en pouvant faire des recherches liées à leur domaines d'expertise et aux questions de DD sans pour autant être sur la page du CSR Network, c'est possible aussi.

## **Analyse de l'engagement communautaire**

### PRIX PHILIPPE DE WOOT

- *Comment encouragez-vous les étudiants (de la LSM, et les autres) à participer au prix Philippe de Woot?*

Simplement parce qu'on pense qu'ils ont un bon mémoire, une bonne note, un bon sujet, qu'il sont volontaires pour faire des démarches en plus car il faut faire des vidéos, etc. il y a un travail post-mémoire qui n'est pas négligeable. Et on les encourage en disant que cela leur donne de la visibilité, du réseau, de la visibilité presse. En général pour les étudiants les plus motivés cela suffit à déclencher l'intérêt.

- *Qui a été à l'initiative de ce prix ?*

Ce prix est à l'initiative du beau-fils de Philippe de Woot qui est Charles de Liedekerke, qui a réuni des donateurs privés qui voulaient offrir ce prix à Philippe de Woot de son vivant pour reconnaître son travail et à quel point ils étaient fiers de lui. Ce prix au départ était belge mais a été pensé au départ pour être interuniversitaire, que ce soit une initiative de l'UCLouvain. C'est à dire que les financements sont collectés et stockés à l'UCLouvain mais que l'organisation se fasse chaque fois dans une université différente. Depuis le début on voulait que ce soit un prix international, donc en 2014, on s'est associés au CEMS pour le rendre international en plus du fait que ce n'est pas limité aux écoles CEMS. En communiquant aussi sur d'autres réseaux et la page du CSR Network. Donc dès que le prix est lancé chaque fois on communique à travers tous nos canaux de communication, de la LSM et des autres universités belges vers tous nos réseaux propres à nos université et en ce compris le CEMS.

### DIALOGUES

- *Comment sont organisées les séminaires et conférences ?*

Dans les cours, c'est chaque professeur par rapport à son réseau. Dans les séminaires, c'est souvent des opportunités, des personnalités de l'étranger qui viennent et pour qui on finance le déplacement du coup ils nous proposent un thème. Ensuite on diffuse via nos réseau l'information pour avoir des participants. C'est en fonction de sujets qu'on nous proposent, ou qui sont dans l'ère du temps, ...

## **Analyse du pouvoir des connections inters institutionnels**

### RANKINGS ET ACCREDITATIONS

- *Quelle est, selon vous, l'utilité pour la LSM d'avoir une bonne place dans les rankings mondiaux (FT, The Economist, ...) ? Quel est le réel impact de ces rankings sur la LSM, sur ses étudiants ? Certains étudiants ne pourraient-ils pas faire un 'mauvais' choix d'étude/de travail dû à l'influence de ces publications ?*

J'espère que les étudiants prennent autre chose en compte lorsqu'ils font leur choix d'étude, même si je sais que les rankings sont un des critères. Avec ces rankings il faut voir ce qu'il y a derrière, ce qu'on évalue, si on regarde juste la place à laquelle on se trouve par rapport aux autres, je trouve cela complètement idiot. Parce que lorsqu'on regarde les modèles des rankings c'est surtout les critères qu'ils utilisent pour classer les institutions qui sont importants. Il faut après se demander si ce sont ces critères-là qui traduisent ce que la personne recherche. Si on regarde le FT, l'importance est surtout donnée au salaire après 5 ans, c'est complètement idiot à l'heure actuelle. Moi personnellement si c'est le salaire qui m'avait motivée, je ne serais pas là et donc ce ranking ne m'aurait été d'aucune utilité car je n'aurais pas fait ce choix de salaire que peut-être en moyenne les étudiants de la LSM font. Peut-être que cela donne une idée du type de carrière que l'on peut faire à la LSM pour celui qui se pose se genre de questions. Malheureusement, ces rankings sont un peu devenu la norme et du coup, le fait de ne pas y être peut être mauvais, c'est le problème. De facto, on se met dans ces rankings, quelque part

peu importe la place qu'on a parce que si on n'y est pas, les gens vont considérer que c'est parce qu'on n'est pas bons. L'autre chose qu'on peut se demander c'est : quel est le modèle derrière et du coup est-ce que je vais établir ma stratégie pour monter dans ces rankings ? ET là cela peut devenir dangereux dans certains cas si l'on commence à devoir mettre en place des choses juste pour monter dans le ranking. Par exemple si demain j'ai un pourcentage un peu plus élevé d'étudiants qui décide de vouloir aller travailler dans de le bénévolat, dans des ONG et bien cela va plomber nos rankings, mais est-ce une mauvaise chose ? Je ne trouve pas. Par contre d'autres types de rankings existent, comme le TIME, ils vont porter sur les universités de développement durable. Pour moi l'avantage d'un ranking c'est de garder le sujet à l'agenda, quel que soit le doyen et le recteur en présence. A partir du moment où on est entré dans un ranking et qu'on joue le jeu, on a envie quand même de progresser, on n'a pas envie d'être moins bon. Et puis cela force à continuer un investir dans tel et tel aspect si on veut maintenir notre place. Donc ça permet de pousser les plus réticents au DD. Cela permet parfois aussi d'identifier les partenaires potentiels, en regardant un peu les différentes universités qui ont des classements similaires aux nôtres et avec qui on pourrait peut-être davantage collaborer. Maintenant des rankings comme EQUIS et autres qui sont censés être basés sur la qualité de manière large, il y a toujours la question de la dimension politique qu'il y a derrière. Je ne suis pas une fervente défenderesse des rankings, je crois que une fois qu'on y est, on est un peu coincés et on doit continuer à jouer le jeu ou alors on doit prendre une position forte en disant pourquoi on n'y est pas ou pourquoi on veut sortir. Pour le TIME, lorsqu'on m'a posé la question j'ai dit qu'il fallait y aller mais qu'il ne faut pas qu'on soit trop bons ni trop mauvais. Si on est trop mauvais, l'université va tout de suite se dire ouille qu'est qu'on a fait ce n'est pas bon pour notre image. Si on est trop bons, et bien cela ne va pas aider le fait qu'on nous donne des ressources pour avancer. Par contre si on est en milieu de classement, cela peut-être un driver très fort : si vous voulez qu'on progresse, qu'on s'améliore et bien cela demande des ressources et du budget. Donc pour moi un désavantage c'est motiver les plus réticents à continuer les démarches.

- *Est-ce que l'accréditation EQUIS aide ?*

Dans le cas qui nous concerne, c'est à dire à la LSM, non car c'est en général (le DD) un critère sur lequel on est évalués très positivement, c'est le problème ! Ce n'est donc pas un driver pour les initiatives. Maintenant l'avantage c'est que ça nous oblige régulièrement à faire le point sur ce qu'on fait, ce qu'on fait mieux, sinon on ne le ferait jamais je pense. Mais EQUIS est tellement orienté international etc. qu'on a d'autres faiblesses qui font qu'on va d'autant moins se concentrer sur le développement durable où on est déjà bons selon l'accréditation, d'après EQUIS.

#### PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

- *La Maison du développement durable: Comment est-ce que les étudiants/professeurs peuvent-ils participer ? Comment est-ce que vous les informez à ce propos ?*

Ici, il y a un potentiel inexploité. Je pense qu'il y a des professeurs beaucoup plus actifs que les professeurs de la LSM dans la maison du développement durable, que ce soit en contribuant à leurs conférences, à leur événement vis à vis des citoyens, à leurs actions, à leurs recherches appliquées, je pense qu'on est pas encore assez bon à ce niveau-là en terme de relation avec eux. Même si je suis en interaction directe avec les gens de la maison du DD mais on pourrait faire beaucoup mieux au niveau institutionnel que ce qu'on fait, je parle pour la LSM.

- *European Foundation for Management Development (EFMD):*
  - *Quelle est la relation que le LSM entretient avec cette organisation ?*

La relation avec l'EFMD se résume à EQUIS, donc il n'y a pas de lien direct. Il ne nous aident pas, ne nous donnent pas de formation. Eric Cornuel qui est professeur à la LSM est aussi je pense un des directeur de l'EFMD donc cela, je pense, aide à un niveau politique. Mais au-delà de ça il n'y a pas de lien très fort.

- *CEMS:*
  - *Quelle est la relation que le LSM entretient avec cette organisation ?*

On ne peut pas parler d'un partenariat avec le CEMS concernant le développement durable qui soit particulièrement fort. C'est simplement au niveau du prix Philippe de Woot, de la communication, il y a un échange de bons procédés.

- *CSR Europe:*
  - *Quelle est la relation que le LSM entretient avec cette organisation ?*

CSR Europe c'est plutôt des individus. Jan, le fondateur de CSR Europe est aussi le fondateur du premier cours de CSR donné à la LSM. Donc cela a été un des premier partenariat mis en place pour financer 20% du temps de Jan Noterdaeme qui travaillait chez CSR Europe à nous aider à monter ce projet de cours avec le soutien à l'époque de GDF Suez. Depuis on a gardé contact avec Jan Noterdaeme qui depuis le donne plus le cours chez nous mais est toujours un acteur de nos cours parce qu'il intervenait dans la formation en ligne du cours pour l'exécutif crée en lien avec Solvay notamment. Et puis j'essaye toujours via CSR Europe d'être en contact avec des entreprises, lui demander des contacts et pour qu'il me fasse un synthèse au niveau des travaux de la commission européenne sur toutes les évolutions en lien avec la sustainability.

- *The Global Responsible Leadership Initiative (GRLI):*
  - *Quelle est la relation que le LSM entretient avec cette organisation ?*

C'était surtout Philippe de Woot qui était en lien avec GRLI, qui avait lui-même été le fondateur avec John North et qui contribuait au début de notre affiliation en allant donner des conférences, auprès de nos doctorants notamment. Mais je dirais que c'est très lointain maintenant, on reste en contact mais c'est plus un échange d'informations, on reste en contact mais sans plus.

- *PRME :*
  - *Quelle est la relation que le LSM entretient avec cette organisation ?*

La lien est un peu plus fort, déjà parce qu'on fait le rapport tous les deux ans. On est aussi impliqué dans l'initiative PRME France Benelux. On était plus impliqué l'année dernière que cette année, simplement pour des questions de management du temps. Parce qu'encore une fois, tous ces évènements et initiatives reposent sur moi et je décharge quand je peux sur Carlos Desmet. Mais encore une fois, Carlos n'est pas au cadre donc il est allé parfois à ma place à certaines de ces réunions, mais ce n'est pas son rôle non plus, ce que je comprends. Le doyen y est allé une fois et n'a pas trouvé que les débats d'un niveau suffisant et donc n'a plus voulu y aller. Et moi personnellement je n'arrivais pas à suivre. Mais je suis toujours le point de contact et je suis toujours les travaux et on est en train même de réfléchir à faire un baromètre SDG France Benelux en lien avec ces discussions qu'on a sur ce chapitre France Benelux. Donc il y a des liens mais cela demande beaucoup de temps et d'énergie et pour l'instant je n'ai pas pu mettre tout là et je n'ai pour l'instant pas de collègues sur qui reporter cela. Donc c'est un problème au niveau des ressources.

#### PARTENARIATS ENTREPRISES

- *Pouvez-vous expliquer le concept the 'chair' ? En quoi cela engage les entreprises, l'école? Comment fonctionne la collaboration ?*

Au niveau des partenariats entreprise c'est plus ou moins la même chose que pour les partenariats institutionnels. J'ai plusieurs chairs. Un chair est un terme pour parler des entreprises qui finances, soit sous terme de mécénat, soit sous forme de financement avec retour sur investissement, des activités à l'université. Donc moi personnellement j'ai la chair Philippe de Woot qui finance le prix Philippe de Woot. Il faut se rendre compte que même si ce prix n'est remis que tous les deux ans, c'est un budget à chaque fois de 20.000-30.000 euros, et que pour que ce soit pérenne, il nous a fallu collecter plusieurs centaines de milliers d'euros pour pouvoir l'organiser ad vitam aeternam. On dans la chair Solvay et Spadel qui soutiennent la majeur Philippe de Woot, le développement des MOOCs

sur le sujet et le prix. On avait auparavant aussi d'autres chaires, comme la chair GSK ou Engie. C'est en fonction du contrat qui est écrit que le niveau auquel cela engage les entreprises et l'école est déterminé. Soit c'est un mécénat, soit il y a des activités de recherche à produire, des interventions dans leur conseils d'administration, assemblées générales, ce peut être aussi des productions de recherche pour ces entreprises. Quand je suis titulaire de la chair, c'est moi qui m'en occupe. Maintenant d'autres professeurs forment des chaires, par exemple Yves de Rongé va bientôt avoir une chair qui porte sur l'économie circulaire et il en sera le porteur. Mais maintenant, les chaires en sustainability pour l'instant c'est surtout moi qui les ai eues. J'ai d'autres collègues qui pourraient en avoir mais cela demande aussi du temps, de l'énergie, une certaine dédications d'efforts dans le networking pour que ça marche et ce n'est pas simple, donc je ne jette pas la pierre à mes collègues. J'ai eu aussi beaucoup de chance dans tout cela, le plus difficile en générale c'est d'avoir la première chair et ensuite cela crée des petits. Maintenant en tant que présidente de l'institut de recherche, je cherche à créer davantage ces projets collectifs dont je parlais. C'est aussi mon rôle peut-être d'être moi la signature de chair à mon niveau comme par exemple de l'institut de recherche avec lequel on aurait une espèce de pyramide en dessous, avec une équipe de professeurs qui travailleraient. Mais de ce côté-là je suis seulement en train de développer le concept. Je ne sais pas si ça va marcher ni si les entreprises ou les collègues vont être intéressés de faire partie de cette pyramide.

#### PARTNENARIATS DE RECHERCHE

- *Chair Hoover: Comment est-ce que la LSM est impliquée ? Comment est-ce que la LSM promeut cette initiative auprès des étudiants et des profs ? Est-ce que la LSM utilise cette initiative pour la formation des profs à l'éthique, au développement durable dans l'enseignement ?*

La chair Hoover, c'est plutôt à l'UCLouvain et on est impliqué parce qu'il y a chaque fois un représentant de chaque faculté qui se retrouve dans les débats 2-3 fois par an pour définir les thèmes des midi de l'éthique et pour aussi contribuer à la sélection des centres de recherches qui vont bénéficier de la chair Hoover donc là il y a des liens. J'ai été cette personne associée pendant des années, ensuite Ina Aust m'a remplacée, Carlos Desmet aussi. Donc voilà, la question après c'est toujours, comme continuer à faire perdurer tout cela ?

- *ICoR : Comment est-ce que la LSM est-elle impliquée ? Quel impact cela a-t-il sur sa gestion de l'ESD ?*

L'ICoR c'est de nouveau via moi principalement parce que c'est l'institut de recherche en CSR de l'IESEG et je suis professeur aussi là-bas un jour par semaine et suis donc membre de l'ICoR tout comme des anciens doctorants à moi, donc cela permet de garder contact.

#### **Analyse de la recherche**

- *Les résultats de recherche sont-ils utilisés dans les cours ? Pour former les profs ?*

Oui ils sont utilisés dans les cours mais pas pour former les professeurs parce qu'on n'a pas de mécanisme qui est là. Moi personnellement j'essaie un maximum d'utiliser ce qui a été dit dans les recherches dans mes cours, que ce soit parce qu'on va utiliser les cours parfois pour collecter des données ou on va leur présenter des résultats/articles de recherche et on va leur demander d'en discuter.

- *Aucune recherche n'est effectuée sur l'éducation/la formation de leaders responsable ?*

C'est faux, je dirais qu'il y en a deux. Il y a celle de Sabrina Courtois qui démarre une recherche sur les questions d'éducation pour adulte en lien avec ces questions liées à la responsabilité sociétale. Et il y a des recherches en éducation mais qui ne font pas partie de LSM. Tu vas les trouver en IPSI, donc l'institut de psychologie où il y a tout un groupe qui s'occupe des sciences de l'éducation et qui travaille aussi sur l'éducation au développement durable. Dans ce cadre-là, on a reçu un programme d'Action

de Recherche Concertées qui finance quatre chercheurs sur des thèmes liés à l'utilisation des MOOC pour former des individus et un des projets est géré par Pauline de Montpellier qui travaille sur les MOOC de la RSE et cela permet de développer ces compétences liées au leadership responsable.

- *Les sujets de recherche sont-ils orientés en fonction des besoins des entreprises ou tout autre partie prenante ou est-ce qu'ils découlent simplement de l'intérêt des chercheurs ?*

Oui et non. Quand c'est dans le cadre de chaires, oui, parce qu'il y a un peu le besoin de lier les deux. De toutes façons on fait de la recherche en management qui est souvent appliquée, donc on part de situations de terrain dans tous les cas. Maintenant, cela se passe aussi en fonction de l'intérêt des chercheurs.

- *Il y a-t-il assez de membres académiques prêts à superviser des mémoires dont les sujets sont liés au développement durable et responsable ? (Offre VS demande ?)*

Non, il n'y en a jamais assez, il en faut toujours plus. Pour te donner un exemple j'encadre environ plus de 30 mémoires par an, la moyenne étant à 14 je pense pour les collègues. Et il y a encore pleins de gens qui m'ont contacté pour des projets CSR et qui n'ont pas trouvé leur bonheur et à un moment j'ai dû dire que je ne pouvais pas en prendre plus. C'est un choix que je fais, ici j'ai décidé de donner un peu moins d'heures de cours pour pouvoir me consacrer un peu plus aux mémoires parce que je constate ce besoin aussi. Et puis je trouve que c'est vraiment un chouette moment, une chouette relation avec les mémorants. Par contre la façon dont je m'en sors c'est que tous les mémoires que je propose sont liés à mes recherches. Je ne vais jamais proposer un mémoire sur un thème où je n'y connais rien ou qui est trop éloigné de ce que je fais. C'est ma façon de rendre cela gérable en quantité.

- *Les publications liées au développement durable sont-elles partagées avec les étudiants/professeurs ou promue au sein de la communauté étudiante/des professeurs ?*

C'est un point qu'on aimerait mettre en place au niveau de l'UCLouvain en général. Ce n'est pas si simple parce d'abord se dire qu'on est d'accord sur ce que c'est le développement durable n'est pas simple. Mais quand les collègues me rapportent ce qu'ils ont fait, comme pour les mémoires, j'identifie si il y a un lien plus ou moins proches avec les notions de développement durable et j'essaye de rassembler ça sur notre page du CSR Network, pour les professeurs de la LSM.

### **Analyse de l'impact des initiatives prises**

- *Pensez-vous qu'il serait intéressant de faire passer le Sulitest aux professeurs ?*

Je pense que ce serait une bonne idée. Pour être tout à fait transparente, je ne l'ai moi-même jamais passé. Je le promeus auprès de mes autorités etc. Je ne l'ai jamais passé parce que simplement je n'ai jamais pris le temps et parce que je pense que je n'ai pas des connaissances chiffrées sur le domaine comme le demande le Sulitest ou des connaissances de faits et chiffres vraiment très précis. Donc je pense que je serais très mauvaise au test et c'est peut-être pour cela que j'ai procrastiné et que je ne l'ai pas fait. Mais pour l'instant je bloque un peu la démarche parce que selon moi ce n'est pas intéressant de le faire passer s'il n'y a pas de suivi : « sur base des résultats, allons à telle conférence, telle formation, repassons le Sulitest dans un an, est-ce qu'on a progressé ? ». Sin on ne fait pas ça, cela ne sert absolument à rien., à part pour dire aux gens qu'ils sont nuls et qu'ils n'y connaissent rien. Comment moi je vais derrière les motiver pour intégrer ces notions dans leur cours ? Ils vont juste me dire : « Tu vois, je n'ai pas les compétences, je ne vais pas le faire. Donc c'est ma crainte.

On l'a fait pour les étudiants pour montrer d'une part que l'UCLouvain s'intéresse à cela et parce que là si on le fait à travers le temps et en tenant compte du fait qu'ils viennent de différentes facultés, on pourrait quand même voir si entre les étudiants qui les passent en bac 1 et à la fin de leurs études il y a une évolution et si quelque part leur programme a un impact. Même si on ne peut pas isoler le programme, car ils ont pleins d'activités extra-scolaire qui leur permettent de s'informer. Mais là, je

trouve qu'il y a un intérêt. Au niveau du personnel, je veux qu'on le planifie, que si on se lance là-dedans il y ait au moins 3-4 événements par an qui seraient prévus pour ceux qui ont envie d'en savoir plus, de se former, de comprendre leurs erreurs, d'aller plus loin, sinon pour moi juste le faire pour l'image ne sert à rien.

- *Utilisez-vous les résultats du Sulitest pour comprendre par exemple où se situent les lacunes des étudiants et orienter la formation en conséquence ?*

On ne les utilise pas assez. Carlos Desmet les fait passer avant et après les cours pour voir si leurs connaissances ont évolué sachant qu'ils n'ont pas forcément les mêmes questions mais voir si le cours a été utile. Au niveau de l'UCLouvain, c'est plutôt une fois par an qu'on lance l'appel pour que les étudiants le complètent, on regarde comment est-ce qu'on se situe par rapport à l'international et on voit que nos étudiants ne sont pas non plus mauvais en la matière. L'idée est plutôt de faire des sondes à intervalle régulier dans le temps, à chaque rentrée académique et ensuite de pouvoir voir s'il y a une évolution et surtout en fonction de qui répond. Est-ce que c'est surtout des étudiants de bac 1 ont des résultats qui ont évolué en bac+5. Mais honnêtement pour moi ce genre d'outils c'est plus pour attirer l'attention dire qu'on est conscientisé, qu'on veut développer de l'enseignement sur le développement durable et de nouveau cela nous a servi pour se dire que si on fait cela, il faut qu'il y ait un cours obligatoire pour tous les étudiants sur le DD, nos étudiants ne peuvent pas sortir sans une telle formation et c'est pour ça aussi que je travaille sur un MOOC sur le DD qui va être hébergé en agro mais accessible à toute faculté qui le désire pour que à terme on puisse se dire que normalement tout étudiant a au moins été confronté à ce cours-là dans son cursus.

- *Vous sentez-vous parfois limitée dans votre champ d'action ? Si oui, par qui/quoi ?*

Oui, tout le temps. C'est management sous contraintes. On est limité par l'argent, par le temps, par des règles des principes, la lenteur bureaucratique. Donc on se sent limité mais d'un autre côté on apprend à être créatifs, à penser autrement les sources de financement, à gérer autrement son temps, à trouver de chouettes personnes qui comme vous acceptent de faire des choses en plus que ce qu'elles doivent faire par contrat. C'est à dire que je me rends compte que par le fait qu'on ait ces difficultés, cela nous amène à être beaucoup plus créatifs, percutants parce qu'on n'a pas l'occasion de se tromper ou parce qu'on va réfléchir de manière à prendre en compte les contraintes et cela peut aider dans certains cas. Ceci étant dit, la conclusion c'est quand même que j'aimerais plus d'argent et de personnel !

- *Est-ce qu'on a proposé à la LSM de participer au Positive Impact Rating ? Si oui, pourquoi a-t-elle refusé ? Si non, va-t-elle essayer de participer à la prochaine édition ?*

Alors je ne le connais pas, je l'ai découvert dans ton questionnaire, puisque tu le cites. Donc non on n'a jamais envisagé d'entrer dans ce ranking à ma connaissance, on n'a pas eu de proposition. Pour l'instant on est plutôt en train de réfléchir à un ranking global au niveau de l'UCLouvain qui est le TIME.

- *Que pensez-vous de l'impact de la crise actuelle que nous sommes en train de vivre sur*
  - *La façon de former des professeurs ;*
  - *Le contenu du cours des professeurs (vont-ils repenser leur cours d'économie ?)*

Oui, je pense que cela va changer beaucoup de choses, j'espère que cela va amener certains professeurs à repenser leurs cours et pas juste à faire l'anecdote et le lien avec la crise.

Grâce à les crises les professeurs vont peut-être se sentir plus à l'aise avec les outils d'apprentissage en ligne, pour lesquels ils ont été formés à la va vite.

Je trouve que la crise révèle, les difficultés d'accès, pour plus d'étudiants que ce que je ne pensais, à une connexion internet. DU coup cela amène pas mal de problèmes mais aussi cela permet de mettre plus en avant ces questions sociales et de se demander ce qu'on fait pour eux, qu'est-ce qu'on peut faire. ET puis oui pour les cours d'économie, la relocalisation, les nouvelles formes d'économie. Je ne sais pas si cette seule crise va faire le déclic mais une évolution je l'espère.

- *Pensez-vous que les étudiants, en sortant d'un master à la LSM sont prêts à affronter les challenges de développement durable en tant que leader responsable ? Si oui pourquoi ? Si non, que leur manque-t-il ?*

Je pense que ce n'est pas LE master qui prépare à... Je pense que c'est vraiment un faisceau d'éléments qui sont liés plus fondamentalement à notre éducation, à notre façon de vivre, à notre mentalité, notre façon de concevoir notre consommation personnelle. Peut-être que certains questionnements dans le master ont révélés, ont permis de stimuler davantage des réflexions auprès des étudiants, mais je pense que c'est un sujet sur lequel on n'est jamais assez formé. C'est un sujet en éternelle évolution, c'est toute la difficulté d'ailleurs. Il n'y a pas une année où vous pourrez laisser votre cours à l'identique, ce n'est pas possible, ce n'est pas comme dans un cours de math où les formules ne changent pas d'une année à l'autre. C'est vraiment un sujet sur lequel à chaque fois il y a de nouvelles règles, de nouvelles législations, de nouveaux engagements, de nouveaux enjeux. C'est pour moi entrer davantage dans une démarche de formation continue et d'ailleurs le je pense le challenge pour l'université dans les années à venir c'est de sortir de la formation entre 18-23 ans car c'est loin d'être le marché de demain. Le marché de demain c'est la formation continue, c'est cet éternel retour à l'université pour se former aux nouvelles techniques, approches, questions, théories et de revenir vers les débats, la réflexion critique. Pour moi c'est pour ça que j'investis aujourd'hui dans les MOOC, pas que je crois aujourd'hui au format actuel, mais dans le futur, je pense qu'on va avoir des approches de cursus très modulaires pour pouvoir combiner des modules dans plusieurs domaines différent en fonction de notre plan de vie. Je pense donc qu'on doit se réinventer au niveau des approches modulaires de cours, beaucoup plus interdisciplinaires et tout au long de la vie. C'est vraiment l'idée d'être l'interlocuteur privilégié pour la formation tout au long de la vie plutôt que de laisser cela à des consultants, qui ont leurs qualités mais peut-être moins ces compétences de base qu'on a à l'université en termes de recul critique et de connaissance des recherches dans le domaine.

## 2. Interview Per Joachim Agrell – Dean and professor of the LSM

Personal Communication via video call on 23/04/2020

N.B.: Originally, more questions were planned to be asked. But due to limited amount of time available for the interview, here are retrieved only the questions to which an answer has been given.

*Bonjour, étant étudiante en deuxième année de Master en ingénieur de gestion et CEMS à la LSM, je rédige mon mémoire sur le rôle des business schools dans l'éducation des futurs leaders responsable pour le développement durable en analysant plus particulièrement la LSM, ses initiatives pour une éducation en management responsable ainsi que l'impact de celles-ci. Je me permets, pour effectuer une analyse qualitative de ces initiatives, de vous interroger selon différents angles d'analyse suivant ma méthodologie de recherche. Effectivement, je vais analyser les initiatives en développement durable et management responsable prises par la LSM à travers :*

- *Le curriculum académique offert ;*
- *La gouvernance, les opérations et le système managérial mis en place ;*
- *La recherche ;*
- *L'engagement communautaire et la responsabilité citoyenne ;*
- *Les partenariats et la communication.*

*Ensuite, grâce à différents outils j'essayerai d'analyser l'impact de ces initiatives pour pouvoir conclure sur le positionnement effectif de la LSM ainsi que ces zones de développement.*

*Je pose beaucoup de questions et sous questions pour être la plus complète possible dans mes demandes. Je comprends que cela puisse être trop conséquent, vous pouvez donc répondre comme vous le sentez, dans l'idéal à un maximum de questions.*

*Merci d'avance pour votre aide et contribution.*

### Présentation

- *Pouvez-vous décrire en quelques lignes vos responsabilités au sein de la LSM ?*

Le doyen c'est le leader académique de toute la faculté sur les deux sites. Il préside aussi son groupe de direction qui s'appelle le collège de canal où chaque site est géré par un vice-doyen. Il y a aussi un vice-doyen responsable de l'international et un vice-doyen ce qui est responsable de la communication et relation avec le monde extérieur. Du côté de l'administration, il y a une directrice administrative pour le site de Louvain-La-Neuve et un pendant à Mons aussi. L'administration répond plutôt au vice-doyen par rapport à l'administration des cours. Pour tout ce qui touche les ressources et les règlements c'est le doyen qui est responsable. Le doyen étant le leader est aussi la personne qui représente la faculté à l'intérieur de l'institution, on a un lien direct avec le recteur de L'UCLouvain et le conseil stratégique. Mais le doyen est aussi le représentant de la LSM à l'extérieur. Il est aussi responsable du budget de la faculté, il essaye de sécuriser le financement de toutes les activités qui sont hors budget. Il faut savoir en ce qui concerne le budget de la faculté au niveau du personnel de l'administration, 2/3 est hors budget de cadre. Tandis que pour les professeurs et assistants il y a 85% de budget qui est dans le cadre. Donc peu importe ce que le doyen décide de faire, le budget des professeurs et des assistants est toujours garanti.

## Historique

- *Quelles ont été les conséquences de la crise économique de 2008 sur la LSM ? Quelle a été la réaction de la LSM ?*

Au niveau financier ce n'est pas une crise qui a particulièrement frappé la LSM car à l'époque on était en pleine expansion. Étant dans une université publique, on est financé par la communauté française, donc on était plutôt dans une lente expansion durant cette période-là. Maintenant une autre question serait peut-être liée à la crise économique de 2020. Cela nous préoccupe beaucoup. Il y a eu une optimisation de cellule, on a plus de personnes et des services beaucoup plus développés maintenant qu'il y a douze ans. Au niveau international par rapport au stage, échanges on s'est fort développé aussi. On a une cellule communication. Et tous ces services-là sont financés hors cadre, et donc on a besoin de relations proches avec les entreprises aussi pour pouvoir financer tout cela. Du coup la crise de 2020 qu'on anticipe sera un défi pour nous car on devra rassurer les étudiants par rapport à la continuité de tous ces services.

En ce qui concerne les conséquences au niveau de l'enseignement, il y a eu une prise de conscience au sein de l'UCLouvain déjà. Notamment à l'école d'économie, il y a eu une réaction des étudiants face à la crise. Il y avait des discussions post crise qui en questionnaient les causes. Ceci a poussé à l'introduction de nouveaux cours dans le bachelier qui concerne l'aspect critique du management et du système économique. Les professeurs utilisent la pédagogie active pour remettre en question les paradigmes de ce système économique et de gestion. C'est une préparation dès le bachelier vers des réflexions plus profondes et par domaine en master. Il y a donc eu un changement de curriculum à partir de 2008. Et on peut dire aussi que tout ce que je vais mentionner par rapport à tous les éléments CSR et le groupe de critical management studies sont des suites naturelles de ces réflexions liées à la crise de 2008. On peut dire qu'avant 2008 notre discours était un peu vu comme étant dans la tangente du courant à l'époque et après 2008 c'est devenu plutôt quelque chose de mainstream. Donc la plupart des facultés vers 2010-2011 ont adopté un discours similaire mais nous on y était déjà préparé depuis 20-30 ans.

- *En ce qui concerne la gestion de la prise d'initiatives d'éducation au management responsable de la LSM, continuez-vous sur la lignée de vos prédécesseurs ou optez-vous pour une méthode différente ? Pourquoi ? Pouvez-vous développer ?*

Cela a commencé dans les années 60, grâce à Philippe de Woot qui a été à la fondation, au temps de l'ancienne université de Louvain, d'une cellule pour perfectionnement du management et il a déjà, à cette époque-là eu des réflexions autour du rôle sociétal du manager. Il a développé à l'époque ce qui s'appelle le *stewardship*, donc une vision plus globale. Cette tradition depuis les années 70 a continué et a toujours été enracinée, surtout à la LSM. Il y a d'autres départements/facultés au sein de l'UCLouvain mais chez nous on a toujours eu cet aspect assez critique mais aussi fondé sur les sciences économiques et de gestion sur le rôle du manager, on s'est posé la question « Quelle est la finalité de son action ? ». Donc c'est un peu dans l'ADN de l'école. En 2005 on a eu l'identité Louvain School of Management et en 2010 on est devenu une faculté. Notre autonomie s'est manifestée dans le choix assumé de mettre aussi plus clairement ces éléments dans le curriculum.

On a toute la filière Philippe de Woot par exemple qui est la plus populaire en master et est basé sur un choix assumé de la LSM de mettre cela en exergue.

On a des cours obligatoires de CSR dans tous les programmes, dans différentes options. C'est quelque chose aussi qui est dans la continuité de l'action dans le sens où ce n'est pas mon action mais c'est dans la continuité de ce qui avait été mis en place.

Un autre aspect est lié au recrutement, il y a eu des postes en ressources humaines mais aussi en *sourcing* et communication qui ont été fléchés CSR. Donc cette sensibilité a créé une base de recrutement pour les professeurs qui sont penchés sur ce domaine-là. Et l'année passée, c'était mon initiative cette fois-ci, j'ai fléché un assistant au cadre dans le domaine CSR pour bien clarifier le besoin

d'avoir des ressources fixes en recherche mais aussi en encadrement dans ce domaine. Maintenant le CSR n'est pas un domaine à proprement dit à la LSM, par contre c'est une orientation, un champ de recherche et d'enseignement.

### Présentation de la LSM

- *La LSM se dit 'Excellence & Ethics'. Pouvez-vous expliquer concrètement ce que cela signifie pour la LSM ? Pour vous ?*
  - *L'engagement 'Ethics' pris par la LSM est-il plus dirigé vers la formation des étudiants (apprendre en cours à adopter des solutions responsables et éthiques quant aux difficultés rencontrées dans un business) ou vers la promotion d'un style de vie responsable en montrant l'exemple par le biais des initiatives écologiques prises par l'école (tri des poubelles, récompense des initiatives responsables, ...) ?*
  - *'Excellence & Ethics' : qu'est-ce qui a poussé la LSM à opter pour un tel positionnement ? Est-ce ainsi depuis toujours ?*

Pour nous 'Excellence in Ethics' veut dire deux choses. D'une part c'est l'ambition et la rigueur dans la prise de décision. C'est quelque chose qui au-delà de l'employabilité des étudiants qui force parfois à une adaptation. Si l'objectif est par exemple de maximiser les revenus des étudiants sortis après trois mois, c'est un objectif parfaitement clair et je vais essayer d'utiliser un maximum les éléments que les organisations et l'industrie me donnent par exemple les professeurs invités ou l'adaptation du système qui existe. Mais ceci ne mène pas vers l'excellence car c'est quelque chose où je force aussi à une rigueur de réflexion, où je n'ai pas forcément envie de simplement donner aux étudiants les pratiques actuelles mais aussi un système qui dépasse ce qu'on fait actuellement et de ne pas renchainer sur les standards qu'on a. On se compare avec les meilleurs dans plusieurs domaines, on est une faculté de gestion dans une université de recherche, donc on se met la barre très haut et on n'a pas la vocation de simplement plaire à une clientèle spécifique.

Ethics c'est le mode où la finalité. On donne aussi la vocation aux étudiants de remettre en question les pratiques qui existent afin de changer les organisations et la prise de décisions dans les entreprises. On a l'ambition de transformer les étudiants en vecteur de change aussi et pas uniquement être des boulons dans une machine qui tourne. C'est une prise de décision qui vient avec un prix car cela prend du temps et mène vers des tensions avec les souhaits des entreprises. Mais pour les étudiants à long terme c'est quelque chose qui est crédible.

Via ce qu'on appelle la troisième mission on essaye que la LSM soit aussi un acteur qui par son action elle-même démontre l'excellence. Donc on ne va pas vendre notre nom dans des situations où on ne peut pas dire que cela corresponde à nos valeurs ni s'engager dans des situations où on ne peut pas démontrer de l'excellence. Maintenant si on regarde en Belgique les différents types d'universités et écoles de gestion qui existent, on peut dire que l'excellence c'est quelque chose qui est assuré avec un principe de sélection par exemple. Si on paie ou on a un certain filtre d'accès, on peut avoir un public qui est plus performants dans un certain sens. Ceci est contre nos valeurs. Excellence in ethics c'est pour nous donner à chacun, par rapport à ses capacités, le maximum de possibilités de se réaliser comme acteur. On ne considère pas que c'est de l'excellence, de la part des professeurs, de prendre des élèves issus de milieu socio-économiques privilégiés et ensuite de leur donner un diplôme parce que de toutes façons ce n'est pas une mission très ambitieuse. Ces élèves-là vont toujours avoir des postes de préférences et des responsabilités grâce à leur origine, leurs parents etc. Ce qui est beaucoup plus ambitieux c'est de dire qu'on va donner à chacun cette possibilité-là en fonction de ses capacités, tout en ayant l'ambition de pousser chacun vers ses limites aussi. Il y a d'autres institutions en Belgique qui ont une mission plutôt socio-économique, de relever tout le monde sans forcément garder un certain niveau, cela n'est pas du tout notre créneau. On est international, on a des standards qui sont haut et on n'a pas du tout une vocation de brader les diplômes, on est très exigeants. Par

contre si on prend les diplômes plus exigeants comme CEMS, il demande d'avoir les capacités de voyager etc. C'est là qu'on donne des possibilités de bourse et de soutien aux étudiants défavorisés. On veut leur permettre aussi d'accéder à ces diplômes. Donc ça c'est l'aspect social.

Si on prend maintenant la formation continue dans d'autres facultés et écoles, c'est quelque chose qui est source de profits et extrêmement rentable. Nous on le voit comme 'life long learning', c'est l'idée selon laquelle l'université ne doit pas laisser l'individu à 25 ans seul sur le marché. L'université est un acteur tout au long de la vie. Une personne a plusieurs vies professionnelles aussi, ce qui nécessite différents types de formations tout au long de la vie. La LSM veut être un acteur dans ce type de formations et l'idée est d'avoir cette relation prolongée avec plusieurs méthodes. De ce côté-là c'est plutôt durant mon mandat que l'on a clarifié la stratégie qu'on avait en 'executive education' qui était moins claire avant. On a pris position en disant que ce n'est pas un centre de profits mais un service à la société. L'objectif ici n'est donc pas de financer d'autres activités, cela va se soutenir. L'enseignement exécutif a donc sa propre finalité et n'est pas une source de financement pour la faculté. On a convaincu les auditeurs de cette stratégie-là.

### **Analyse du programme éducatif**

- *Pensez-vous que les professeurs ont les ressources et connaissances requises pour éduquer les élèves au management responsables ?*

Les professeurs à la LSM sont tous conscients des valeurs de CSR. En général c'est quelque chose qui est partagée et pour laquelle on revendique aussi notre spécificité. Maintenant si on me demande si chaque professeur a une plus-value à apporter dans son domaine spécifique, cela dépend du cours. L'idée n'est pas de saucissonner ce type de sujet dans tous les cours, dans toutes les circonstances. Mais par contre, si on regarde toutes les filières, peu importe si c'est finance, entrepreneuriat, supply chain, etc. Il y a des éléments clairs par rapport aux valeurs et prises de décisions et arbitrage que les étudiants devront faire lorsqu'ils seront dans une situation professionnelle qui touchent à ces valeurs de CSR. Et les professeurs sont tout à fait capables et conscients de le faire. Nous avons aussi des outils comme par exemple la boussole selon laquelle chaque cours est classifié et évalué par rapport à sa contribution aux compétences que l'on veut donner aux étudiants. Donc au lieu de dire que chaque cours est un outil à part, nous on commence par les compétences qu'on veut donner aux étudiants à la fin et ensuite on décline par rapport à ces compétences ce qu'il faut comme éléments dans les cours pour arriver à ce but. On travaille par exemple avec les 'advisory councils', un groupe plus large, sur des révisions régulières des cours. Par exemple il y a deux ans, on travaillait sur les éléments de la créativité et de l'innovation : comment évaluer et promouvoir ces capacités ? L'année passée on travaillait sur digital transformation. Disons que pour un étudiant diplômé de la LSM en 2025, on va essayer de demander comment s'assurer qu'il ait ces éléments-là. Cette année en mai, on va présenter devant l'advisory council le CSR aussi comme une revitalisation du lien entre la LSM et les entreprises par rapport à cet aspect-là et faire en sorte de prendre en compte les attentes des étudiants et l'aperçu des entreprises. Et évaluer s'il y a des zones où nous ne sommes pas optimal dans la préparation des étudiants.

- *Comment est-ce que les discussions dont vous parlez se concrétisent du coup ?*

La première étape est la définition de ces exigences par la boussole et ensuite la modification des cours existants. Dans le cas d'une réorientation mineure, il y a une prise de conscience des professeurs par exemple comme prendre certaines dimensions un peu plus en compte. Les professeurs vont ensuite modifier partiellement leur curriculum. Quand il s'agit de changements principaux, comme par exemple lié à la notion de l'économie circulaire, dans ce cas on introduit un nouveau cours, on crée une unité d'enseignement et ensuite il y a un professeur qui va adapter son enseignement à cette nouvelle unité. Donc les deux existent.

## Analyse des opérations et systèmes

- *Avez-vous adopté une stratégie pour donner une éducation de management responsable à vos élèves. Si oui, quelle est-elle ? Si non, pourquoi pas ?*
  - *Avez-vous un agenda précis pour la priorisation des initiatives ?*
  - *Avez-vous un budget pour le développement 'responsable et durable' de l'école ?*
  - *Qui est à la tête de cette stratégie et quels sont les acteurs principaux de ce changement ? Quelle est l'infrastructure mise en place pour soutenir cette stratégie ?*

L'école a une vision, qui reste définie mais ensuite le plan d'action par rapport à la mission est quelque chose qui est actualisé à chaque période. Quelque chose qui nous régule sont les accréditations EQUIS d'une certaine manière et nous force d'être clairs par rapport aux moyens qu'on affecte à différents types de buts. On avait un plan stratégique sur les trois dernières années et maintenant on travaille sur un plan de 5 ans pour EQUIS. Le plan d'action de la LSM ne concerne pas que les actions CSR, il est lié à une vision globale. Si vous prenez la vision, elle veut dire qu'on doit assurer la qualité d'enseignement et l'employabilité de nos étudiants. Il y a donc pleins d'aspects autour pour le personnel, le corps académique et les étudiants. Mais on travaille sur des plans d'actions qui sont ensuite déclinés en tâche qu'on accorde à différentes parties et qui sont actualisés par le collège de direction de manière bihebdomadaire ou hebdomadaire, tous les mois on a les bureaux de faculté et chaque semestre on a des conseils de faculté.

- *Vous sentez-vous parfois limité dans votre champ d'action/prises d'initiative ? Si oui, par qui/quoi ?*

Je crois qu'il y a deux contraintes qu'il faut prendre en compte. D'une part il y a la lourdeur de se trouver dans une université publique, financé par la communauté française, comme l'UCLouvain. Par exemple, pour changer le contenu d'un cours, cela se fait un an et demi avant. En Octobre de chaque année il faut proposer les différents types de changements aux différents types de commissions pour septembre de l'année d'après. Ceci limite effectivement les initiatives individuelles des professeurs. Idéalement j'aurais souhaité, si j'avais pu rêver, quelque chose de plus spontané dans cette prise d'initiatives. Mais on se trouve dans un contexte quand même qui garantit un enseignement financé et subventionné qui est de qualité donc là il faut accepter ces contraintes.

Deuxièmement, une autre réalité est que les professeurs sont sujets à beaucoup de sollicitation et ont des missions multiples. Cela fait donc partie de mes prérogatives de filtrer et de mettre les priorités où il faut. Ne pas tout le temps bombarder les membres de mon personnel avec différents types de missions, d'ambitions mais aussi de les protéger parfois des multiples exigences qu'ils se posent en recherche, en développement, en société, en enseignement. Donc il faut bien faire les missions principales. Une des missions que j'avais en arrivant en 2018 était 'Core Business', c'est à dire revenir aux fondamentaux parce qu'on a parfois une tendance de s'éparpiller entre multiple convocations et c'est quelque chose qui nuit à la qualité mais aussi à la satisfaction de chacun. C'est important de sentir que l'on s'engage dans quelque chose de bon pour lequel on a les ressources et le temps. Je trouve qu'on fait bien de revenir avec une stratégie beaucoup plus claire en formation continue, en enseignement etc. Cette année par exemple, on a une grande réforme, on va diminuer 600 heures d'enseignement. Donc on va enlever plein de cours. Normalement c'est quelque chose qui est sujet à beaucoup de résistance, cela a pris du temps de travailler avec cette stratégie-là mais pour créer quelque chose de nouveau, il faut enlever quelque chose aussi. C'est fondamental d'avoir un processus de création et de destruction qui sont liés parce qu'on ne peut pas juste rajouter de défis, des cours, des prestations, etc. Il faut aussi savoir sabrer et enlever ce qui n'est plus d'actualité ou qui a peut-être vieilli pour pouvoir créer quelque chose de nouveau. Donc c'est aussi un rôle qu'on a dans la faculté, on essaie de donner cet espace de créativité et de renouvellement. Pour tout ce qui est créé, on met en exergue les stratégies de la faculté. On ne va pas créer quelque chose qui n'est pas parfaitement aligné aux défis de maintenant. Et donc on a senti qu'avec tout ce qui s'est passé au cours des cinq dernières

années autour de PRME, CSR, économie circulaire et la nouvelle économie c'est encore plus important. Ce qui se passe maintenant aussi. Je pense que la vie post-corona va vraiment accélérer toute une transition qui sera d'une toute autre vitesse que ce qu'on a eu avant. Je suis très heureux d'avoir déjà entamer tout cette réforme au niveau de la quantité et du volume total de cours pour générer du temps pour les professeurs pour pouvoir aussi recréer des éléments et des espaces pour des nouveaux projets dans le curriculum.

### **Analyse responsabilité sociétale et engagement communautaire**

- *Quel est votre lien avec les associations étudiantes ? LSM conseil, Ustart, etc. ? Quel rôle prenez-vous dans ces relations ?*

Depuis mon mandat, j'ai mis en place la thématique 'teaming-up', qui est l'idée d'avoir une communauté autour de la faculté. Ce n'est pas seulement une question de corps professoral ou d'avoir un groupe plus restreint qui donne l'information. On forme donc une communauté autour des étudiants avec les alumni, les associations, les chercheurs, les professeurs, etc. En lien avec ceci, on soutient les associations activement avec une collaboration forte. Le LSM Conseil par exemple nous aide avec les actions vis à vis des étudiants et l'organisation des événements, on a une collaboration régulière avec eux. On soutient aussi d'autres initiatives. On est la seule faculté qui a autant d'affectation des locaux aussi pour les associations. A Louvain-La-Neuve il y a vraiment un problème d'accès à l'espace dans les bâtiments. Mais nous on a mis une priorité sur le fait que les associations doivent être valorisées avec leur espace parmi nous, dans l'esprit du teaming up. Nous allons inviter les associations au conseil de faculté, face à tous les corps etc. pour présenter leurs actions et intégrer leur activités dans le parcours éducatif des étudiants. L'idée à terme est d'activer les associations dans une cogestion d'une partie du bâtiment. On a en effet un projet de réhabilitation d'une partie du bâtiment de la LSM, place Rabelais, où on envisage de créer un couloir ou un endroit où les associations avec les étudiants peuvent cogérer un espace et travailler ensemble. L'idée est de créer un lieu de rencontre entre les professeurs, les chercheurs, les étudiants physiquement dans le bâtiment. Actuellement on l'a fait à l'entrée de la LSM mais c'est un endroit relativement limité. Mais de l'autre côté il y a une mezzanine à trois niveaux qu'on pourrait exploiter. Je travaille actuellement avec les architectes. La faculté a aussi obtenu le financement pour créer un 'lounge' pour les associations internationales donc le CEMS Club parce que c'est aussi un groupe qui a envie de se réunir à un même endroit où ils se sentent bien.

- *J'ai vu que vous avez mis en place LSM Garden, une initiative plutôt écoresponsable. Pouvez-vous nous en parler davantage ? Avez-vous mis en place d'autres initiatives du genre (responsabilité environnementale) ?*

Il y a deux niveaux. Il y a le niveau institutionnel de l'UCLouvain avec l'énergie renouvelable, la rénovation des bâtiments, tout ce qui se fait au niveau d'AGRO. C'est très intéressant et là on a aussi Valérie Swaen qui est membre de ces organes, donc on est activement une partie prenante. Par contre nous n'avons pas les possibilités de changer nos bâtiments. On a tout de même activement réduit l'utilisation de papier, on a dématérialisé les mémoires et fait d'autres types de changements.

LSM Garden cela concerne la cour au milieu de la place des Doyens où on a créé un jardin avec les bacs et où on cultive des légumes et des fruits. On a donc engagé une jardinière indépendante qui nous aide à faire perdurer ce type d'économie circulaire. C'est d'ailleurs aussi une initiative de la ville de Louvain-la-Neuve d'avoir ces bacs que vous trouverez dans la ville et le milieu citoyen. Et nous dans ce cas-là on a voulu faire ça à l'intérieur de la cour aussi. LSM Garden c'est une initiative écoresponsable de la faculté, mais en réalité c'est difficile de créer une régularité autour de cela parce que les professeurs et le personnel ont leur propre jardin. Pour le moment on n'a pas encore trouvé d'organisation optimale pour s'occuper de cette initiative. Heureusement on a cette jardinière qui s'en occupe mais je crois qu'il faut se poser la question de savoir si c'est vraiment optimal d'utiliser cette cour au milieu de la LSM.

- *Comment sensibiliser vous vos différentes parties prenantes au développement durable ?*

Tout d'abord via la Sulitest qu'on fait passer aux professeurs et au personnel.

On le fait aussi dans la communication autour de l'avancement de la faculté ou de ses priorités. On essaye dans ce cas-là de mettre en avant quelques éléments de la responsabilité environnementale et sociale. C'est plutôt une prise de position par rapport à ce qu'il se passe.

Et ensuite on a les cours ou ceci est toujours mis en exergue comme étant quelque chose d'important.

### **Analyse de l'impact des initiatives prises**

- *Avez-vous pensé à faire passer le Sulitest au profs, staffs, executives de la faculté ? Quelle est serait l'utilité selon-vous ?*

On n'est pas passé à l'acte mais effectivement il y a cette possibilité. On a un plan qui est mis en place pour le faire passer à tout le monde.

### 3. Interview Isabelle Schuiling – Director of the Marketing department and professor in Marketing at the LSM, academic director of the CEMS program

Personal Communication via video call on 25/05/2020

*Bonjour, étant étudiante en deuxième année de Master en ingénieur de gestion et CEMS à la LSM, je rédige mon mémoire sur le rôle des business schools dans l'éducation des futurs leaders responsable pour le développement durable en analysant plus particulièrement la LSM, ses initiatives pour une éducation en management responsable ainsi que l'impact de celles-ci. Je me permets, pour effectuer une analyse qualitative de ces initiatives, de vous interroger selon différents angles d'analyse suivant ma méthodologie de recherche. Effectivement, je vais analyser les initiatives en développement durable et management responsable prises par la LSM à travers :*

- *Le curriculum académique offert ;*
- *La gouvernance, les opérations et le système managérial mis en place ;*
- *La recherche ;*
- *L'engagement communautaire et la responsabilité citoyenne ;*
- *Les partenariats et la communication.*

*Ensuite, grâce à différents outils j'essayerai d'analyser l'impact de ces initiatives pour pouvoir conclure sur le positionnement effectif de la LSM ainsi que ces zones de développement.*

*Je pose beaucoup de questions et sous questions pour être la plus complète possible dans mes demandes. Je comprends que cela puisse être trop conséquent, vous pouvez donc répondre comme vous le sentez, dans l'idéal à un maximum de questions.*

*Merci d'avance pour votre aide et contribution.*

#### Présentation :

- *Pouvez-vous décrire en quelques lignes vos responsabilités au sein de la LSM ?*

Je suis professeur de Marketing, responsable du département marketing (depuis 6-7ans) et directeur académique CEMS (depuis 2-3 ans).

#### Historique :

- *Pouvez-vous décrire l'environnement compétitif de la LSM selon vous ainsi que comment il a évolué historiquement ? Pouvez-vous expliquer le positionnement en terme de développement durable de la LSM par rapport à ses concurrents ?*

Solvay est certainement notre grand concurrent. Il y avait aussi Namur et Saint-Louis mais seulement pour les Bachelors. On s'est toujours positionné beaucoup plus sur le développement durable que Solvay, c'est vraiment l'ADN de l'UCLouvain. Donc il n'est pas anormal que la LSM mette en avant ces éléments-là étant donné que cela fait vraiment partie de l'ADN de l'université depuis toujours, ce qui est moins le cas pour d'autres universités. Chez nous cela a d'autant plus de sens. C'est aussi la volonté des professeurs de la LSM. Ce n'est pas une obligation mais plutôt le point de vue de la majorité des professeurs. Le caractère humaniste de l'UCL influence le choix des professeurs de venir enseigner à la LSM ou ailleurs.

- *Pensez-vous que la relation LSM/UCL, influence les initiatives responsables/valeurs soutenues par l'une ou l'autre organisation ? Vous sentez-vous plus libre au sein du CEMS par exemple qui est privé ?*

Certainement. On est tout à fait libre aussi au niveau du CEMS pour faire ce que l'on a envie. Mais au niveau du CEMS, les valeurs qui sont mises en avant, comme avoir un management responsable pour des leaders responsables, est quelque chose qui est aussi très important. Cela fait aussi partie de l'ADN du CEMS, qui n'a rien à voir avec l'UCLouvain.

### Programme éducatif :

- *Pour quel mode d'intégration de l'éducation au management responsable optez-vous ? Pensez-vous qu'il est plus efficace de créer des cours spécifiques à l'éducation au management responsable ou former les éducateurs à l'intégrer directement dans leurs cours individuels ?*

Je pense que cela peut être intéressant d'avoir un cours général la dessus. Mais je pense que dans tous les cours spécifiques, ces éléments devraient faire partie de la problématique qui est posée. Par exemple, en Marketing, je ne peux pas faire un cours de marketing sans poser les problèmes éthiques et ce genre de choses-là.

- *Les professeurs des cours CEMS sont-ils formés différemment ? Quel est la différence entre un cours CEMS et un autre cours de la LSM ?*

Je ne pense pas que les profs soient formés différemment. En tous cas au niveau du CEMS, les profs sont conscients du positionnement du CEMS et donc on fait en sorte que dans les cours cette problématique soit abordée. En tous cas dans les séminaires obligatoires. Mais les professeurs CEMS n'ont pas une formation différente des autres professeurs.

- *Pensez-vous que les professeurs ont les ressources et connaissances requises pour éduquer les élèves au management responsables ?*

Je ne vérifie pas systématiquement, c'est vrai. C'est surtout dans les séminaires que là on vérifie si les concepts de management responsable sont intégrés. Mais dans les autres cours je ne vérifie pas, c'est un peu à la liberté du professeur.

- *Pensez-vous qu'il est plus faciles d'intégrer des concepts de développement durable dans certains cours ou certaines filière ? Si oui, lesquelles et pourquoi ?*

Je ne peux pas parler pour les autres mais à mon avis il y a toujours une manière d'intégrer cela dans n'importe quel type de cours. C'est vrai qu'au niveau du marketing, ce n'est pas difficile.

### CEMS :

- *Il y a-t-il une stratégie mise en place au sein du CEMS pour le développements de l'éducation au management responsable ? Il y a-t-il un budget attribué ?*

Il y a en tout cas une stratégie au niveau du globale office d'intégrer cette problématique-là dans les séminaires mais le choix des intervenants externes revient aux écoles. La stratégie est là, l'opérationnel ce sont les écoles qui s'en occupent.

- *Pouvez-vous dire plus précisément en quoi cette stratégie consiste ?*

Le positionnement du CEMS est de développer des leaders responsables. Donc on veut mettre en place dans les cours cette vision-là du management. Donc c'est une vision du management qui est très importante pour nous, donc il ne faut pas seulement les aspects techniques mais aussi les aspects humains, de respect. Je me rappelle, à une époque, il y avait un étudiant qui, quand il était à Saint Gal, avait eu un problème parce qu'il avait dit à un de ces copains de signer pour lui une fiches de présence alors qu'il était absent en cours. Il avait menti donc il y avait un gros problème d'éthique. Il n'a pas pu passer ses examens, avoir son diplôme et cela n'a été résolu que deux ans après. Donc c'était assez lourd. Il n'avait pas eu une approche éthique avec ces valeurs que l'on met en avant du côté du CEMS et le global office a été hyper stricte là-dessus et nous aussi. Cela montre que si on est pas alignés avec ces valeurs-là on peut avoir de gros problèmes, jusqu'à ne pas être diplômé.

- *Comment est-ce que le CEMS (partenariat) aide ou supporte la LSM dans son but d'éducation au management responsable ? Certaines initiatives (du CEMS Club, par exemple) pourraient-elles être développée à un niveau plus large pour en faire profiter les autres étudiants ?*

Oui, s'il y a une très bonne initiative que les autres veulent suivre, pourquoi pas, on n'est pas contre et cela dépend des opportunités. Il n'y a pas quelque chose qui est vraiment étudié pour qu'il y ait des échanges etc. Tout cela se fait de manière assez spontanée.

#### **Intervenants externes :**

- *Pourquoi pensez-vous qu'il est important pour dans l'éducation des élèves d'avoir l'interaction d'intervenants externes ?*

Pour moi, il est indispensable qu'il y ait des contacts avec les entreprises et organisations. C'est primordial, il faut que l'étudiant se rende compte de ce qui se passe dans la réalité. Dans mes cours en général, j'ai beaucoup d'intervenants. Le fait d'avoir travaillé en entreprise aussi fait que je garde beaucoup de lien avec l'entreprise et donc pour moi c'est important. Il faut que les intervenants aient quelque chose d'intéressant à apporter, au niveau de l'actualité ou des entreprises importantes pour les étudiants. Pour moi c'était important qu'on ait des contacts avec Google, les entreprises qui ont un impact énorme sur notre vie. Pas spécialement parce que je trouve que c'était une entreprise géniale, il y a des côtés positifs mais il y a aussi beaucoup des côtés négatifs. Ce que je veux c'est que les étudiants aient un esprit critique. Qu'ils voient tous les bons côtés mais aussi les problèmes éthiques notamment. Si on ne connaît pas, on ne peut pas juger. Donc pour moi c'est important que l'étudiant ait la possibilité d'avoir un esprit critique.

- *Comment est-ce que sont choisis les intervenants externes pour les événements organisés par le CEMS (skills seminar par exemple) ?*

Le choix des intervenants, c'est la qualité des entreprises ou la qualité d'intervention d'une personne pour que cela soit intéressant. Tout le monde n'est pas bon orateur. Au niveau du CEMS, on a tous les corporate partners qui sont souvent utilisés pour les soft skills séminaires, on a des contacts en or. Cela nous permet d'avoir une grande diversité.

- *Est-ce que ces parties prenantes vous demande quelque chose en échange de leur interventions ? (par exemple de la promotion, etc.)*

Il ne demandent rien en échange. Quelque part, ils font aussi de la publicité sur leur entreprise par le fait d'être là.

- *Comment pouvez-vous éviter le « greenwashing » de la part d'intervenants pas si durable que cela qui viennent présenter leur « green actions »? N'y a-t-il pas un risque que les étudiants soient biaisés par rapport à ce que veut dire être durable et responsable et deviennent des « faux » leaders responsables ?*

Ce qui m'importe c'est que l'étudiant ait une vue critique et qu'il ait les éléments pour pouvoir juger. Les choses sont toujours très claires. Si je fais une compétition avec L'Oréal, je dis aux étudiants : L'Oréal va quelque part mieux vous connaître, peut-être qu'ils voudront vous recruter. Je ne le fais pas pour faire plaisir à L'Oréal, je vous préviens que cela va être comme ça. Donc je montre les choses comme elles sont. Je veux que l'étudiant soit conscient. L'entreprise, je ne partage pas nécessairement son point de vue mais je partage l'information avec l'étudiant.

- *Pour stimuler ces réflexions critiques, vous le laissez libre à l'étudiant ou vous mettez en place des initiatives pour discuter des interventions?*

Parfois cela se fait, parfois cela ne se fait pas. Il est toujours intéressant de voir ce que l'étudiant en a repris. Je ne fais pas systématiquement mais fréquemment. Cela dépend comment ça se met.

- *Certains étudiants disent vouloir plus d'interventions de petites entreprises, plus responsables et moins de multinationales. Avez-vous aussi remarqué cette tendance ?*

Non, je ne l'ai pas remarqué. Mais c'est ce qu'on fait. Personnellement, j'essaie d'avoir de la diversité mais aussi d'avoir des grandes entreprises car c'est quand même des choses à connaître. Mais par exemple dans mon cours d'international marketing c'était des start-up, pour un autre cours d'Advanced

Marketing, c'était une toute petite PME qui donnait ce genre d'informations. En général, c'est assez diversifié.

### **Ranking & Accreditations :**

- *Que pensez-vous que les rankings et accréditations apportent aux écoles de commerces ou aux programmes du business éducation comme le CEMS ?*

Pour moi c'est excessivement important. Il faut faire partie de ces rankings et il faut être bien placé, ça c'est une seconde chose. Parce que les écoles de management sont terriblement en concurrence à l'heure actuelle. Si on veut avoir des étudiants de qualité, il faut qu'on ait un classement qui soit bon. Il n'y a rien à faire, maintenant l'étudiant choisi beaucoup en regardant les rankings, il va se baser sur ce qu'il trouve sur internet et des éléments factuels pour juger la qualité de l'école. Ces rankings, on n'aime ou on aime pas, mais ils ont une influence énorme que les choix des universités. On doit attirer les étudiants étrangers aussi. Il faut que les rankings soient bons. Donc pour moi EQUIS, Financial Times, etc. doivent être des priorités stratégiques de la LSM.

- *Pensez-vous que se positionner dans le Financial Times en terme de salaire à la sortie du programme est aujourd'hui encore pertinent ? Est-ce que si ces ranking sont utilisés de manière stratégique cela ne peut pas influencer la manière dont les profs donnent cours ou les entreprises qu'ils invitent (poussant l'étudiant à trouver un bon salaire) ?*

Cela ne me pose pas de problème car je ne pense pas que cela se passe comme ça. Je pense que si on veut être compétitif et si on ne veut pas devenir une petite école de province, on doit absolument être bien positionnés dans ces rankings et les profs ne vont pas aller aussi loin que d'aller chercher des sociétés qui mettent des plus grands salaires etc. Je pense qu'on aura toujours une diversité d'étudiants qui auront choisi ou des grands groupes, ou des sociétés plus petites. La Moyenne est toujours-là, on ne va pas pousser les étudiants dans un certain sens à choisir un certain type de société, il n'y a jamais un prof qui va faire cela. Mais en tous cas, on peut améliorer les choses pour que l'on soit bien classé ; les fait qu'il y ait des cours internationaux, des intervenants internationaux comptent aussi, qu'il y ait des femmes dans le CA. Ce sont des éléments sur lesquels on peut s'améliorer.

Pour moi faire partie de ces rankings est indispensable. Et c'est bon pour les étudiants dans le sens où ils auront un diplôme d'une université qui est bien positionnée, cela les aidera tout leur vie dans leur carrière professionnelle. Si on devient une petite école de province, 150ème au Financial Times, on aura des étudiants qui seront moins bons, moins d'étudiants internationaux et le diplôme perdra de sa valeur. On n'aurait pas des bons profs, car ils ne voudront pas venir, etc.

### **Analyse de l'impact :**

- *Vous sentez-vous parfois limitée dans votre champ d'action ? Si oui, par qui/quoi ?*

Non je ne me sens pas du tout limitée, on a la liberté de faire ce qu'on a envie, c'est vraiment le propre du professeur. On a toutes libertés.

- *En tant que professeur, vous vous sentez peut-être limités quand à votre capacité ou connaissances pour pouvoir enseigner le management responsable aux étudiants ?*

En tous cas, si on voit qu'il y a une chose qui manque, à nous de la faire. Si il y a quelque chose qui ne va pas, je prendrai des initiatives pour avoir un nouveau type de cours pour les étudiants ou ce genre de choses-là. Je trouve que c'est notre responsabilité, s'il manque quelque chose de le proposer. Je vois le professeur comme étant quelqu'un qui va faire en sorte, s'il y a quelque chose qui manque, que cela existe. On a une grande liberté, le tout est de vouloir changer les choses.

- *Vous inspirez-vous d'autres modèles/systèmes existants pour les développements CEMS en éducation en management responsable ? Si oui, lesquels ?*

Pas vraiment, non.

- *Pensez-vous que les étudiants, en sortant d'un master à la LSM sont prêts à affronter les challenges de développement durable en tant que leader responsable ? Si oui pourquoi ? Si non, que leur manque-t-il ?*

Les étudiants sont fort intéressés par ces problématiques-là, donc ça on le sent. Et tant mieux, c'est eux qui auront un impact au sein des entreprises pour essayer de mieux faire. Je suis convaincue que les étudiants ont un rôle énorme à jouer et qu'ils vont le jouer.

- *Que pensez-vous de l'impact de la crise actuelle que nous sommes en train de vivre sur*
  - o *La façon de former des professeurs*
  - o *Le contenu du cours des professeurs (vont-ils repenser leur cours d'économie ?*

Je pense pas que cela va avoir une influence continue, je pense que ça va durer quelques mois. Au niveau des cours online et de la technologie, on a appris des choses intéressantes, qu'il y a des adaptations qui ont été faites. Mais au niveau du contenu, personnellement je ne pense pas que cela aura un impact. Mais je sais que je n'ai pas le même point de vue que beaucoup de personnes.

## 4. STARS Model Definitions

Complete definition of the criteria used for the statistical analysis of the academic curriculum and retrieved from the STARS model (AASHE, 2019):

### 4.1. Course Offerings (content analysis):

**Sustainability focused course:** *“the course title and description indicate a primary and explicit focus on the application of sustainability within a field and a major sustainability challenge. Courses with a primary and explicit focus on a major sustainability challenge are for example: Climate Change Science, Environmental Justice, Global Poverty and Development, Renewable Energy Policy. The focus of such courses might be on providing knowledge and understanding of the problems and/or the tools for solving them. The course title or description does not have to use the term ‘sustainability’ to count as sustainability- focused if the primary and explicit focus of the course is on the interdependence of ecological and social/economic systems or a major sustainability challenge.”*

**Sustainability-inclusive course (a.k.a. “sustainability-related courses”):** *“The primary and explicit focus of each of these courses is on a topic other than sustainability, but sustainability challenges, issues, and concepts are clearly incorporated into course content. Courses that are not explicitly focused on sustainability may contribute towards scoring if sustainability has clearly been incorporated into course content. To count as sustainability-inclusive, the course description or rationale provided in the course inventory must indicate that the course incorporates a unit or module on sustainability or a sustainability challenge, includes one or more sustainability-focused activities, or integrates sustainability challenges, issues, and concepts throughout the course.”*

**Insufficient evidence to qualify as a sustainability course offering:** *“Although the course provides knowledge that may be useful to sustainability practitioners, the description does not indicate that sustainability challenges, issues, and concepts are integrated into the course. While a foundational course such as chemistry or sociology might provide knowledge that is useful to practitioners of sustainability, it would not be considered “sustainability-inclusive” unless the concept of sustainability or sustainability challenges and issues are specifically integrated into the course. Likewise, although specific tools or practices such as GIS (Geographic Information Systems) or engineering can be applied towards sustainability, such courses would not count unless the description or rationale provided in the inventory clearly indicates that sustainability is integrated into the course.”*

### 4.2. Learning Outcomes (Methodology and learning outcomes assessment)

*“Consistent with the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), student learning outcomes are defined as (UNESCO, 2015): Statements of what a learner is expected to know, understand, and be able to demonstrate after completion of a process of learning as well as the specific intellectual and practical skills gained and demonstrated by the successful completion of a unit, course, or programme. Learning outcomes, together with assessment criteria, specify the minimum requirements for the award of credit, while grading is based on attainment above or below the minimum requirements for the award of credit. Learning outcomes are distinct from the aims of learning in that they are concerned with the achievements of the learner rather than with the overall intentions of the teacher. Thus, sustainability learning outcomes are statements that outline the specific sustainability knowledge and skills that a student is expected to have gained and demonstrated by the successful completion of a unit, course, or program.”*

**Sustainability-focused learning outcomes** “are student learning outcomes that explicitly address the concept of sustainability. A learning outcome does not necessarily have to include the term “sustainability” to count as sustainability-focused as long as there is an explicit focus on the interdependence of ecological systems and social/economic systems. Specific examples include (but are not limited to):

- Students will be able to define sustainability and identify major sustainability challenges.
- Students will have an understanding of the carrying capacity of ecosystems as related to providing for human needs.
- Students will be able to apply concepts of sustainable development to address sustainability challenges in a global context.
- Students will identify, act on, and evaluate their professional and personal actions with the knowledge and appreciation of interconnections among economic, environmental, and social perspectives.”

**Sustainability-supportive learning outcomes** “are student learning outcomes that include specific intellectual and practical skills (and/or attitudes and values) that are critical for addressing sustainability challenges, but do not explicitly address the concept of sustainability (e.g., systems and holistic thinking, change agent skills, interdisciplinary capacities, social and ethical responsibility). Specific examples include (but are not limited to):

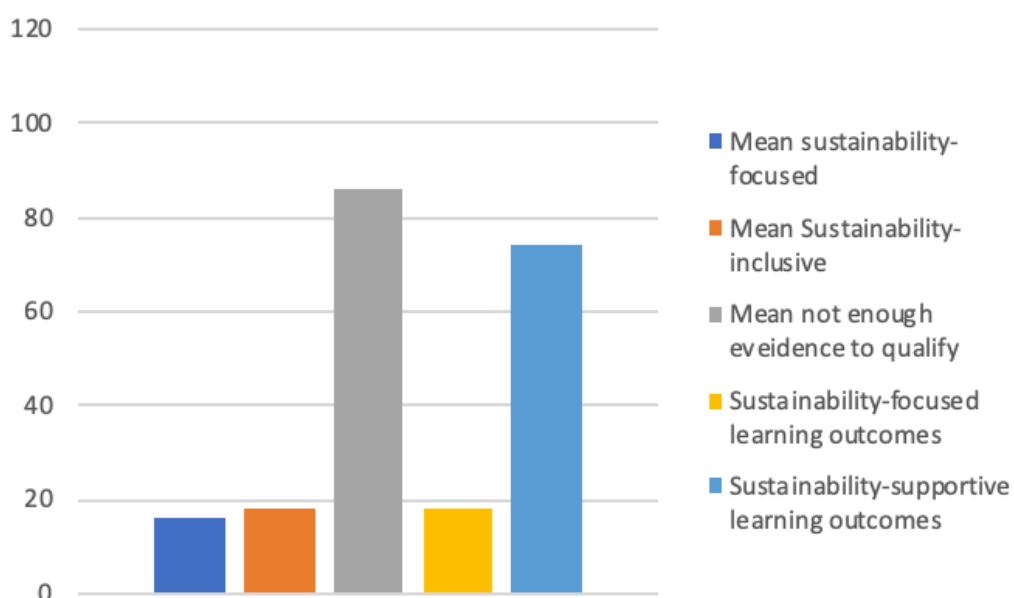
- Students will be able to demonstrate an understanding of the nature of systems.
- Students will have an understanding of their social responsibility as future professionals and citizens.
- Students will be able to accommodate individual differences in their decisions and actions and be able to negotiate across these differences.
- Students will be able to analyze power, structures of inequality, and social systems that govern individual and communal life.
- Students will be able to recognize the global implications of their actions.”

## 5. Data set illustration

Course Number	Course Title	Credits	Course Description	Addressed Topics	Competences	Teaching Methods	Assessment Mode of students learning outcomes	Major Program	Faculty In charge	Home Teacher?	Sustainability course offering (ECTS SCAN)			Sustainability course offering (COURSE FILE SCAN)			Methodology & Learning Outcomes	
											Sustainability- focused	Sustainability- Inclusive	Insufficient evidence to qualify	Sustainability- focused	Sustainability- Inclusive	Insufficient evidence to qualify	focused learning outcomes	Sustainability supportive learning outcomes
LLSMX2001	Regenerativ	5	This course will train students	Local economy: the students will be challenged to the	This course will train the students to the	The course has been developp	Evaluation Quizzes to complete	CPME; C ALL	CLSM	1	1	0	0	1	0	0	1	0

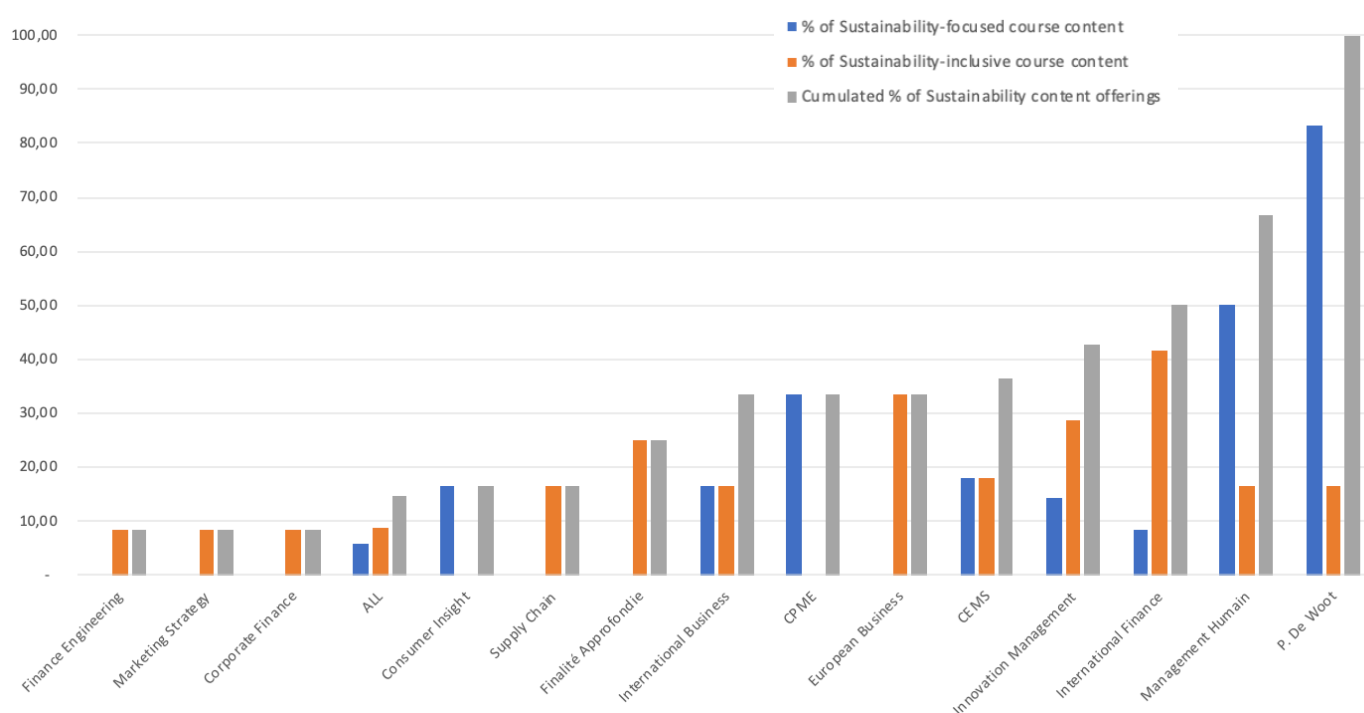
## 6. Statistical analysis of the course offerings

### 6.1. Total number of courses responding positively for each criterium

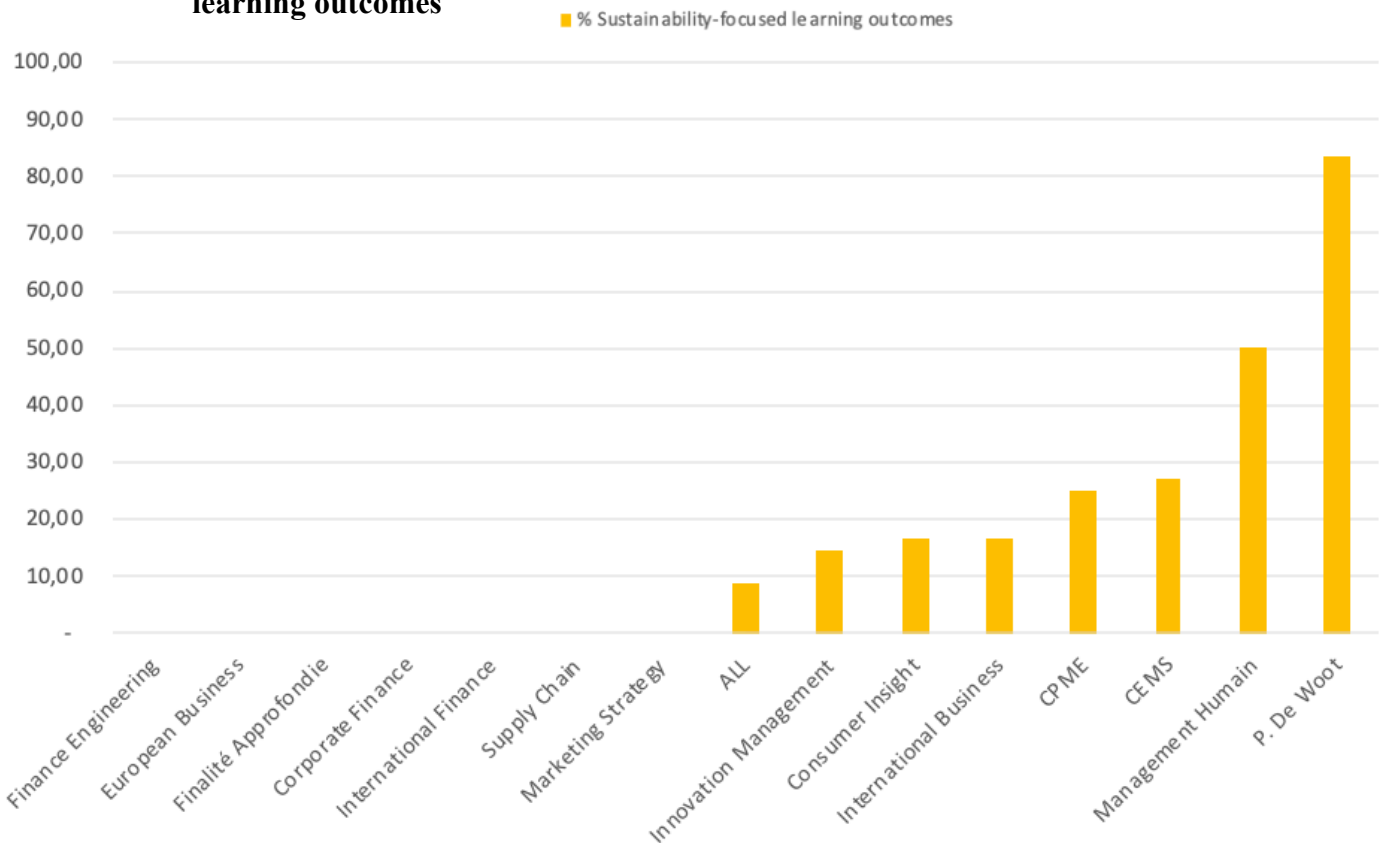


### 6.2. Major ranking according their percentage of courses having a sustainability-related content offering

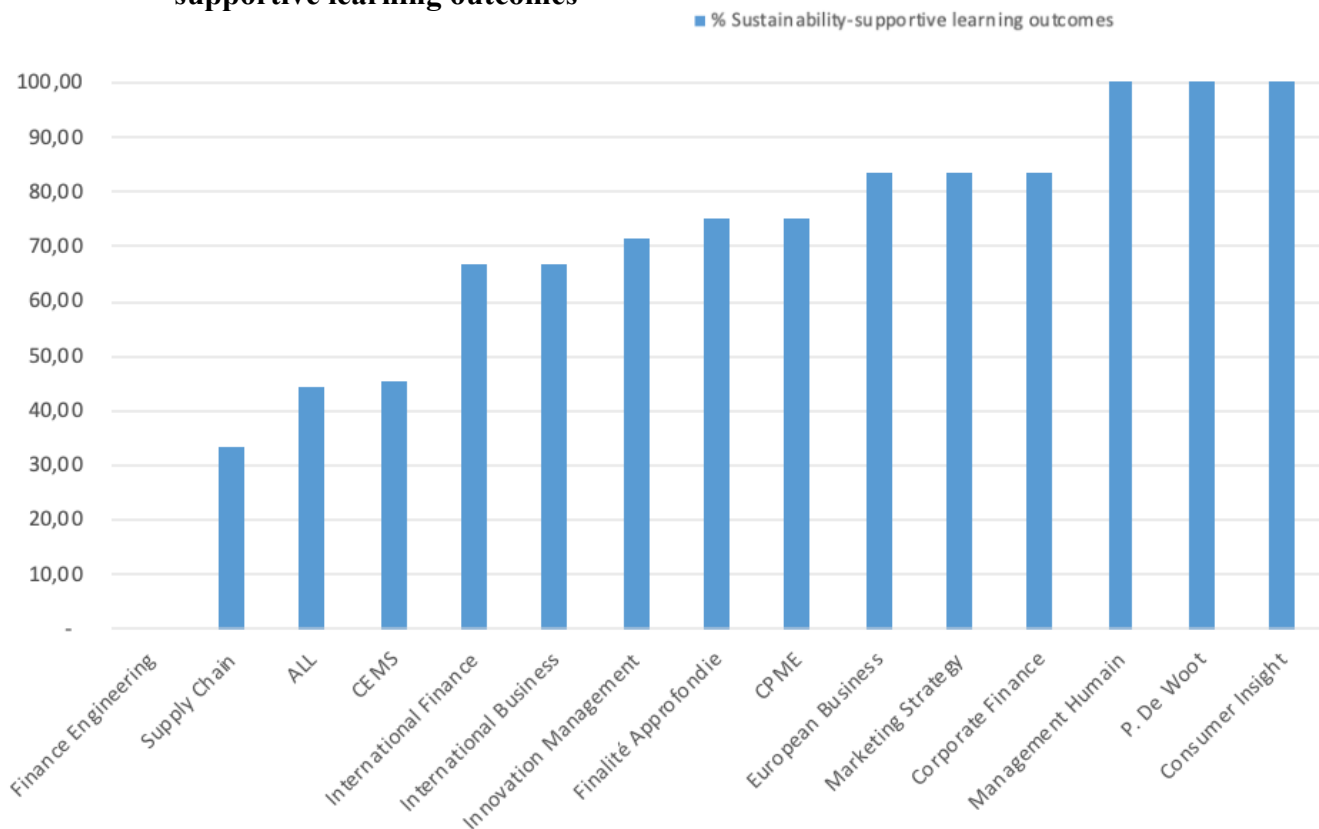
N.B.: 'ALL' represents the core courses followed by the students whatever the chosen major.



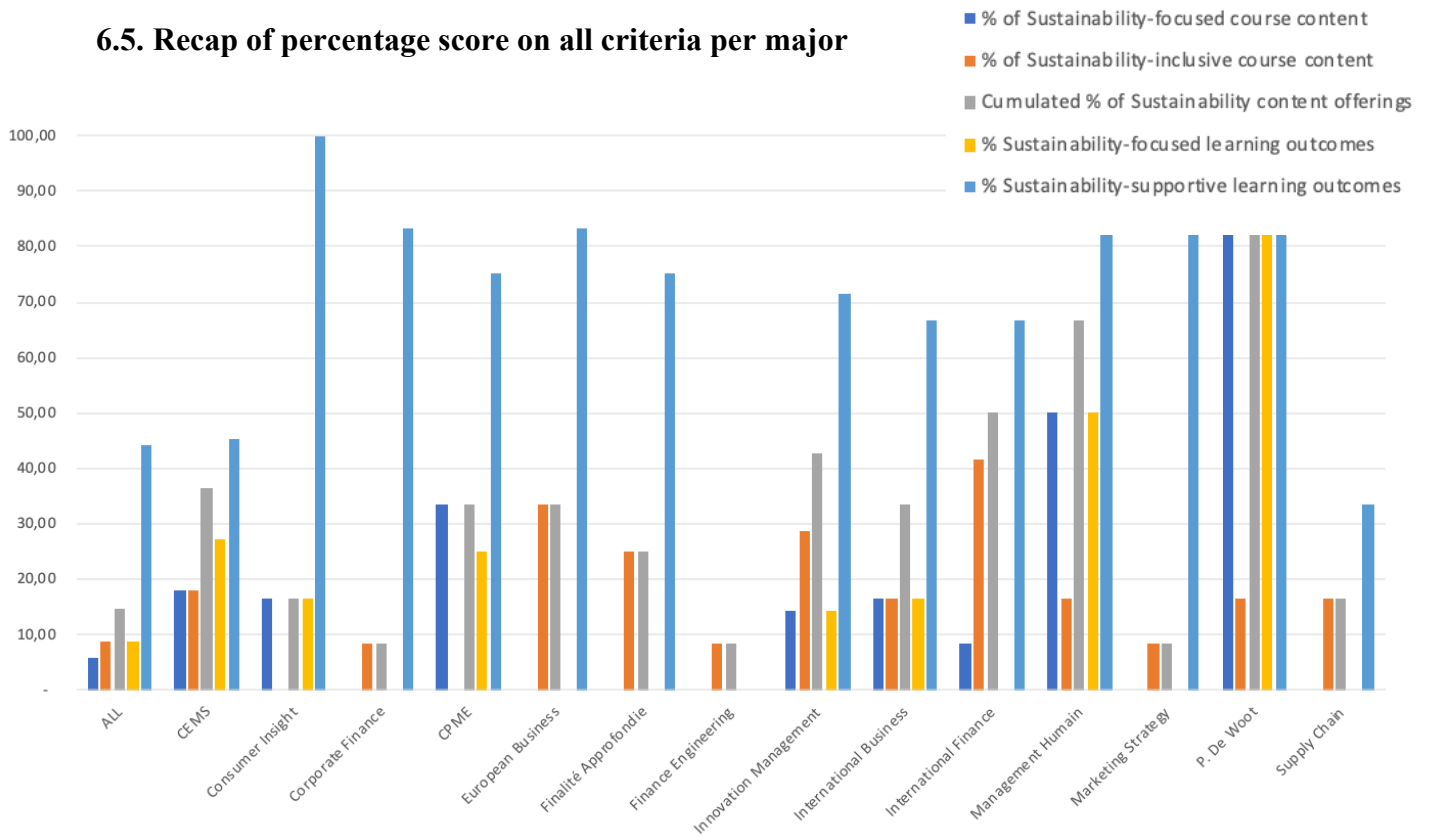
### 6.3. Major ranking according their percentage of courses having sustainability-focused learning outcomes



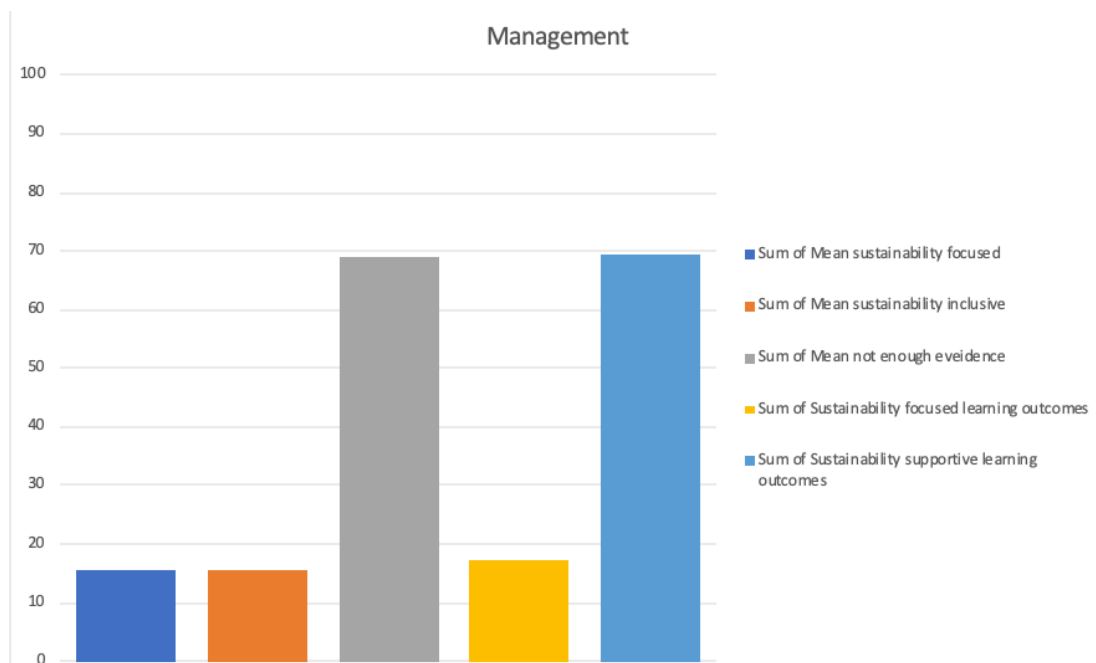
### 6.4. Major ranking according their percentage of courses having sustainability-supportive learning outcomes



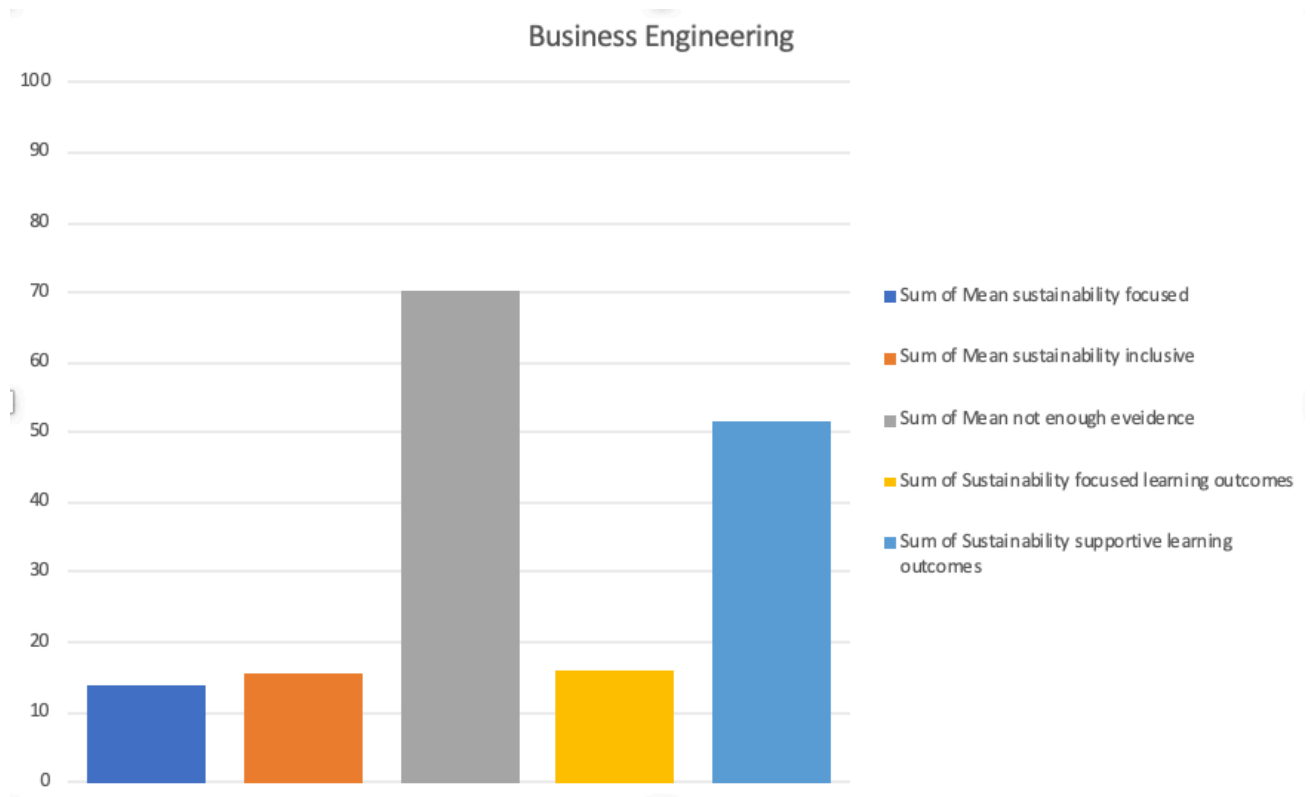
### 6.5. Recap of percentage score on all criteria per major



### 6.6. Percentage of courses responding positively to the different criteria for courses accessible in the Management program



### 6.7. Percentage courses responding positively to the different criteria for courses accessible in the Business Engineering program



## 7. Survey for Alumni

### Assessment of LSM Sustainability impact on alumni

As a second year CEMS and business engineering master student at LSM, I am doing my thesis on the role business schools can have on the education of future responsible leaders and more precisely, I will be focusing on the LSM. It means that I will assess the school's sayings and doings with the hope of having a better view on the practices of management education having a positive impact and giving the right tools for students to face today's and tomorrow's challenges responsibly and sustainably.

8 quick simple tick questions are provided for you to assess your current situation on sustainability integration and the schools' impact on it. Three extra open questions have been added at the end to give you the chance to give your personal input on what the school should start, stop and continue doing in support to their commitment in providing management education that has a positive impact on the world.

This survey is anonymous and requires honest response if possible. If you don't know what to answer, tick for '3'.

Thank you very much for taking the time. If you have any questions or remark, don't hesitate to send me an email at the following address: [celeste.comeliau@student.uclouvain.be](mailto:celeste.comeliau@student.uclouvain.be)

\*Obligatoire

1. 1. You consider yourself as a responsible leaders, helping sustainable development somehow \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

2. 2. Sustainability and societal engagements are a driving force for your current job. \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

3. 3. You actively engage with societal stakeholders like NGOs, media or engaged citizens. \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

4. 4. The social and sustainable profile of a company has played a role when you chose an employer. \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

5. 5. LSM's graduates are prepared to deal with sustainability challenges in their jobs. \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

6. 6. The LSM's engagement in the responsibility and sustainability fields is recognised by the public. \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

7. 7. Your study program at the LSM has helped you develop skills to become a responsible leader. \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

8. 8. You were trained at the LSM to apply methods and tools to societal challenges \*

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

9. 9. You still feel the need to keep learning, even after graduating. (Via MOOC's, evening classes, etc)

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

10. 10. You have kept educating yourself, after graduating from the LSM, through post-graduate education/executive education/evening classes/formations/etc.

*Une seule réponse possible.*

1	2	3	4	5	
I don't agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I totally agree

Extra: Open  
Questions

This part is facultative but don't hesitate to give your impressions which could always be very helpful!

11. What should the LSM start doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world?

---

---

---

---

---

12. What should the LSM stop doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world?

---

---

---

---

---

13. What should the LSM continue doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world?

---

---

---

---

---

## 8. Data Crossing Survey

### Assessment of sustainability integration in LSM's Master Courses

As a second year business engineering master student at LSM, I am doing my thesis on the role business schools can have on the education of future responsible leaders and more precisely with a focus on the LSM. A part of my thesis will be related to the integration mode of sustainability in the academic curriculum provided by the LSM. Therefore, I have analysed the teachers's course file and would like to cross the retrieved data with actual student's experience and feeling on sustainability integration in course. 10 courses have randomly been chosen for students to give their impressions under the format of this short survey.

This survey will take less than 2 minutes, is anonymous and requires honest response if possible. On top of being valuable data for the development of my thesis, it could help the teacher realise the potential gaps existing between the aimed deliverables of the course and the student's reception of it.

Thank you very much for taking the time. If you have any questions of remark, don't hesitate to send me an email at the following address:

[celeste.comeliau@student.uclouvain.be](mailto:celeste.comeliau@student.uclouvain.be)

\*Obligatoire

1. You are assessing the course: \*

*Une seule réponse possible.*

- LLSMS2122: Advanced Strategic Marketing (Names from L to Z)
- LLSMS2103: International Strategic Management (Names from A to K)
- LLSMD2091: Seminar on Relational and Managerial Competences
- LLSMS2108: International Financial Management
- LLSMS2017: IAS/IFRS
- LLSMS2030: Supply Chain Management
- LLSMS2060: European Economic Policy
- LLSMS2002: International Marketing
- LLSMS2281: Sustainable Management and Value Chains
- LMULT2421: Economic, legal, social and political issues in English-speaking countries
- LLSMS2111: International Business
- LCEMS 2108: International Financial Management for CEMS
- LLSMS2220: Seminar on Current Managerial Issues
- LLSMS2000: Marketing Research
- LLSMS2098: Corporate Social Responsibility
- LLSMS2014: Entrepreneurial Finance
- LLSMS2031: Tools for Supply Chain Management Decisions

#### Course Content Sustainability Integration Evaluation

2. The course you are assessing has a primary and explicit focus\* on a major sustainability challenge (e.g., Climate Change Science, Environmental Justice, Global Poverty and Development, Renewable Energy Policy). It can be considered as a sustainability-focused course. \*

\*The focus of such courses might be on providing knowledge and understanding of the problems and/or the tools for solving them.

*Une seule réponse possible.*

- I agree
- I disagree
- I don't know

3. The primary and explicit focus of the courses is on a topic other than sustainability, but sustainability challenges, issues, and concepts are clearly incorporated into course content. It can be considered as a sustainability-inclusive course. \*

*Une seule réponse possible.*

- I agree
- I disagree
- I don't know

4. There is insufficient evidence to qualify the course as a sustainability course offering: Although the course provides knowledge that may be useful to sustainability practitioners, nothing indicates that sustainability challenges, issues, and concepts are integrated into the course. \*

*Une seule réponse possible.*

- I agree
- I disagree
- I don't know

## Learning Outcomes Sustainability Integration Evaluation

5. The Learning outcomes of the course have an explicit focus on the interdependence of ecological systems and social/economic systems. For example are now, thanks to the course, able to define sustainability and identify major sustainability challenges; Or you have an understanding of the carrying capacity of ecosystems as related to providing for human needs; Or you are able to apply concepts of sustainable development to address sustainability challenges in a global context; Or you are able to identify, act on, and evaluate your professional and personal actions with the knowledge and appreciation of interconnections among economic, environmental, and social perspectives. \*

*Une seule réponse possible.*

- I agree  
 I disagree  
 I don't know

6. Learning outcomes of the course include specific intellectual and practical skills (and/or attitudes and values) that are critical for addressing sustainability challenges, but do not explicitly address the concept of sustainability (e.g., systems and holistic thinking, change agent skills, interdisciplinary capacities, social and ethical responsibility). For example, thanks to the course, you are able to demonstrate an understanding of the nature of systems; or you have an understanding of your social responsibility as future professional and citizen; or you are able to accommodate individual differences in your decisions and actions and to negotiate across these differences; or you are able to analyze power, structures of inequality, and social systems that govern individual and communal life; or you are able to recognize the global implications of your actions. \*

*Une seule réponse possible.*

- I agree  
 I disagree  
 I don't know

## 9. Results of the Data Crossing

Course	Total Number of responses	Votes for Sustainability-focused course			Votes for Sustainability-inclusive course			Not enough evidence responses			Votes for Sustainability-focused outcomes			Votes for Sustainability-inclusive outcome									
		% on total number of responses	Students' note	Teachers' note	% on total number of responses	Students' note	Teachers' note	% on total number of responses	Students' note	Teachers' note	% on total number of responses	Students' note	Teachers' note	% on total number of responses	Students' note	Teachers' note							
1	15	2	13%	0	0	0	2	13%	0	0	11	73%	1	1	1	3	20%	0	0	12	80%	1	0
2	5	0	0%	0	0	0	2	40%	0	0	3	60%	1	1	1	0	0%	0	0	2	40%	0	1
3	4	1	25%	0	0	0	1	25%	0	0	2	50%	1	1	1	2	50%	1	0	2	50%	1	0
4	5	3	60%	1	0	0	0	0%	0	0.5	2	40%	0	0.5	3	60%	1	0	4	80%	1	1	
5	13	11	85%	1	1	1	0	0%	0	0	5	0%	0	0	12	92%	1	1	7	54%	1	1	
6	5	0	0%	0	0	0	0	0%	0	0	3	100%	1	1	2	40%	1	0	4	80%	1	0	
7	4	0	0%	0	0	0	1	25%	0	0	3	75%	1	1	3	75%	1	0	2	50%	1	0	
8	12	0	0%	0	0	0	3	25%	0	0	9	75%	1	1	1	8%	0	0	4	33%	0	1	
9	5	0	0%	0	0	0	2	40%	0	0	3	60%	1	1	3	60%	1	0	2	40%	0	1	
10	12	12	100%	1	1	1	0	0%	0	0	0	0%	0	0	11	92%	1	1	4	33%	0	1	
11	4	0	0%	0	0	0	1	25%	0	1	3	75%	1	0	0	0%	0	1	3	75%	1	1	

## 10. Student's view on sustainability integration at the LSM (Survey Results)

### 10.1. Closed Questions

#### Assessment of LSM's Sustainability by its students

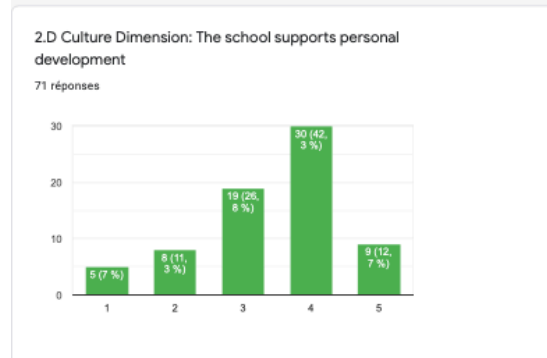
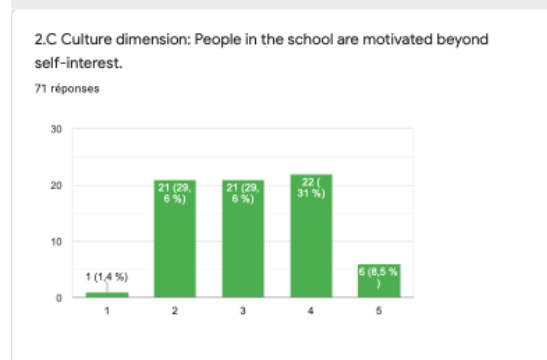
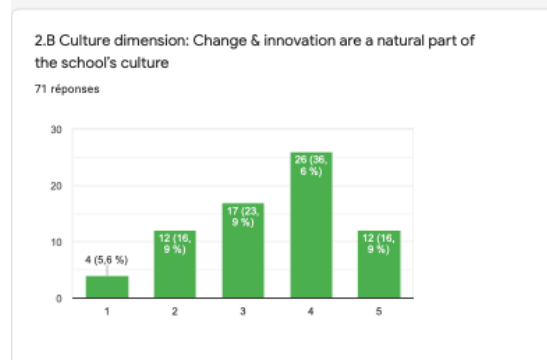
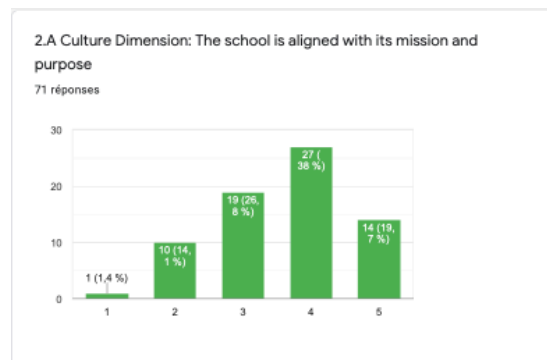
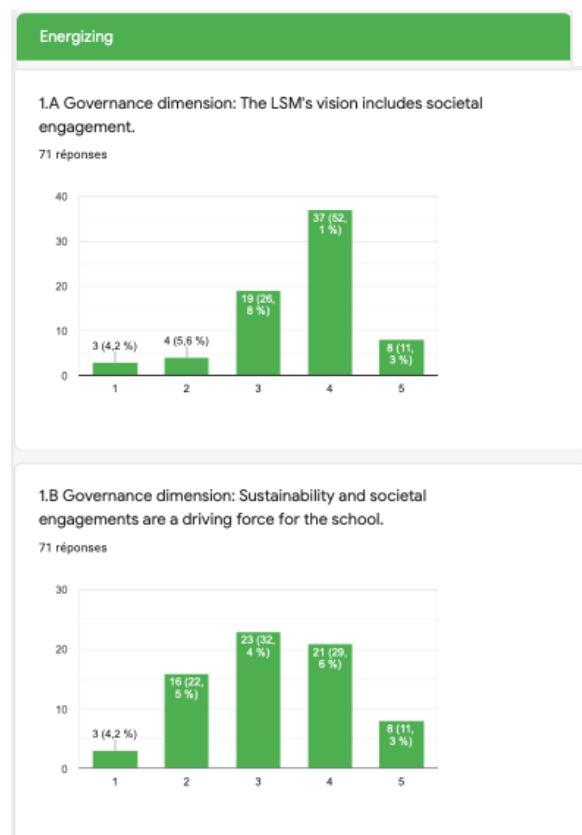
As a second year CEMS and business engineering master student at LSM, I am doing my thesis on the role business schools can have on the education of future responsible leaders and more precisely, I will be focusing on the LSM. It means that I will assess the school's sayings and doings with the hope of having a better view on the practices of management education having a positive impact and giving the right tools for students to face today's and tomorrow's challenges responsibly and sustainably.

The questions of this survey are retrieved from the Positive Impact Rating\* initiative which is a sustainability assessment tool for schools created by students and for students. According to 3 areas (Energising, Educating and Engaging), 7 dimensions and through 20 quick questions you will be able to assess the LSM's sustainability commitment and impact. Three extra open questions have been added at the end to give you the chance to give your personal input on what the school should start, stop and continue doing in support to their commitment in providing management education that has a positive impact on the world.

This survey is anonymous and requires honest response if possible. If you don't know what to answer, tick for '3'.

Thank you very much for taking the time. If you have any questions or remark, don't hesitate to send me an email at the following address: celeste.comelieu@student.uclouvain.be

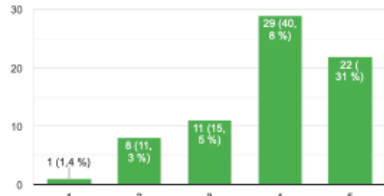
\* for more information, check their website: <https://www.positiveimpactrating.org/the-rating>



**Educating**

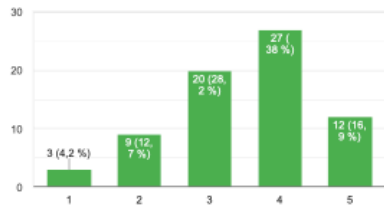
**3.A Programs dimension: Ethics, Responsibility & Sustainability are integrated into your study program.**

71 réponses



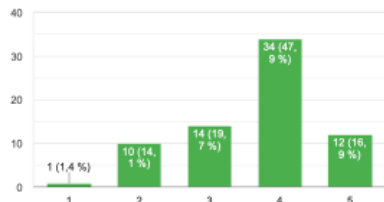
**3.B Programs dimension: Societal stakeholders are typically a part of your student learning experience.**

71 réponses



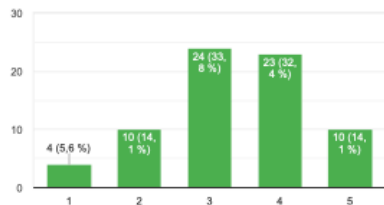
**3.C Programs dimension: You study program develops skills to become a responsible leader.**

71 réponses



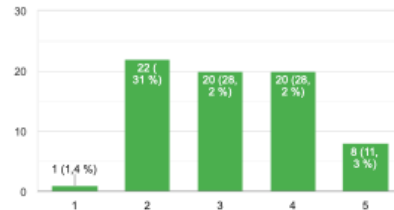
**3.D Program dimension: Program management and faculty listen to student suggestions for change**

71 réponses



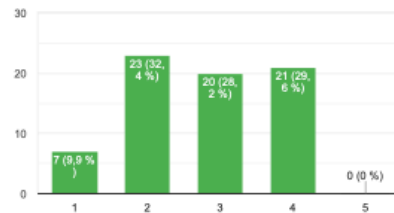
**4.A Learning methods dimension: You are trained to apply methods and tools to societal challenges**

71 réponses



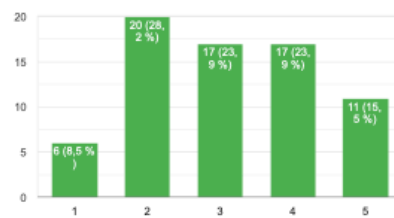
**4.B Learning methods dimension: You learn to co-create solutions with societal stakeholders.**

71 réponses



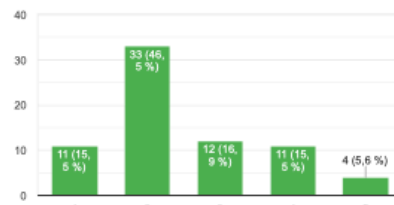
**4.C Learning methods dimension: Teaching methods at the LSM are innovative.**

71 réponses



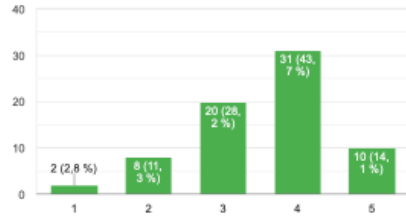
**5.A Student engagement dimension: You actively engage with societal stakeholders like NGOs, media or engaged citizens.**

71 réponses



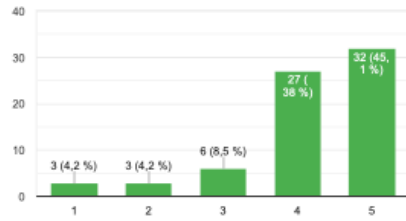
**5.B Student engagement dimension: Students at LSM want to address societal challenges**

71 réponses



**5.C Student engagement dimension: The social and sustainable profile of a company plays a role when you choose an employer.**

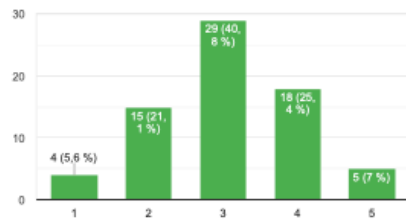
71 réponses



**Engaging**

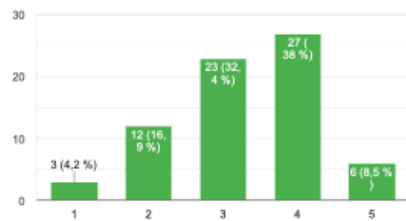
**6.A Role model dimension: The LSM reports comprehensively on its responsibility and sustainability performance.**

71 réponses



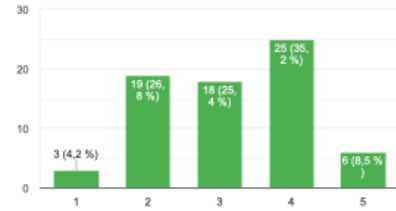
**6.B Role model dimension: LSM's graduates are prepared to deal with sustainability challenges in their jobs.**

71 réponses



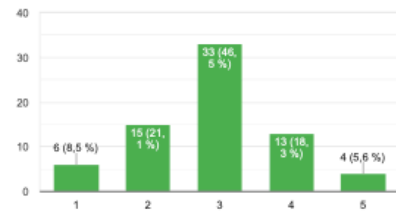
**7.A Public engagement dimension: There is a high level of public engagement among the members of the school (faculty, staff and students themselves) in the field of responsibility and sustainability.**

71 réponses



**7.B Public engagement dimension: The LSM's engagement in the responsibility and sustainability field is recognised by the public.**

71 réponses



## 10.2. Open Questions

N.B.: The responses have been categorised and gathered around broad topics in order to have a better view on them.

What should the LSM start doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world? (24 responses)

### Partnerships with companies:

*Create the opportunities for students to visit the sustainable firms, write report or do project to solve social issues or environmental problems.*

*Invite companies that aren't harmful at all for the environment, as social enterprises or every kind of companies that doesn't have only profit as a goal.*

*Engage with smaller companies that are more focused on societal change instead of inviting the same multinationals that talk about CSR*

*The LSM should show more diversity of the enterprises. When participating to the LSM job fair or conferences or development activities, we only have the opportunity to meet big companies that are far from being sustainable and societally positive. This lack of diversity leads students and young graduates to look for a job in those companies rather than evaluate all the possibilities we have as business engineer.*

*Propose more events, company visit, workshops with companies and start-ups that have social and environmental perspectives embedded in their core values to give ideas to future workers, and show how varied is the job field in Sustainability*

*More practical activities such as visits or survey in realm even personal interest.*

### Course content and program:

*More courses and workshops on this topic*

*Incorporating the societal and environmental objectives in every/many courses (and not only the economic objective of creating benefits) rather than giving one class on sustainability*

*Include more courses related to sustainability and ethics. At least, they have to make sure that the CSR course is enhanced. This is a really interesting topic but the content and the course is not well explained (format) in my opinion.*

*Be more open to all sort of business models (sustainable business models, cooperatives...). During job fairs and in class.*

*More majors regarding RSE, sustainability, environmental management and so on. Maybe even extra-courses as I think there would be a huge interest. Also, inviting more sustainable or responsible companies to be partners allow the students to make contact with them (Job fair, company presentation, etc.) Integrate more real cases in our lessons, related to the real world and thus, to sustainability we should ensure.*

*Add "CSR" parts in every course, rather than have a "CSR" class*

*We are all aware that sustainability is a new topic in organisation. Nevertheless, we should have more teacher coming from the real world, more professional (non academic), and experts in that topic So we can learn the best practices from them and their real life experience (it is also the same for digitalisation). Plus the school should promote more effectively in its daily and specific actions an evolution for a more digital and sustainable world.*

*Talk more about the consequences of negative impact to involve student behind their ideas*

*integrate tools or develop student's concrete skills to act responsibly*

*have a bigger influence on students (too many still leave the LSM without being ethical or responsible), Be more innovative*

*Change the way we teach management to a more sustainable way*

*Not only providing a CSR course and major, but also within EACH course given, talking about how responsibility plays within this particular subjects. Eg courses in supply chain should include responsible management of it, same with finance. Collaborations with more companies, feedbacks on experiences (how to change business models), conferences, transparency and ongoing discussion with students.*

*More sustainability oriented classes*

*Include all the courses/professors in that mission! My courses outside of my sustainable management major very often still held the view of the shareholder primacy, completely neglecting or even going against stakeholder management and any notion of sustainable management. Even some of my sustainable management courses (in particular my finance and supply chain courses) had professors who seemed not to believe in sustainable business.*

Corporate Governance and school engagement:

*Periodically and systematically assess professors' efforts in the matter, and whether or not they are actually doing research. In the past, members of the university management team would attend classes to evaluate whether the lessons given by the teachers were up to date with the latest developments in their field. This is sadly no longer the case.*

*Encourage local non-profit organization (to be created by students themselves, or encouraging its students to take part to such activities by making it part of the curriculum)*

*More actions at the University to reduce waste*

*Be transparent, in communication and in governance*

What should the LSM stop doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world? (12 responses)

Partnership with companies:

*LSM Job Fair or other events organized by the LSM where they (almost) just invite multinationals or big firms ! These big companies will not save the world, they don't have a social or sustainable goal, their goal is the (over) consumption, they are polluting on earth. As an example they are inviting Coca Cola or l'Oreal to present events ... These firms are showing their small contributions to sustainability as if it was a big effort. They are (and they always will be) pushing consumers to consume more and more. We don't need that anymore in 2020. We need alternatives, we need that the LSM shows us how good is it to work for companies that are truly good for the planet*

*Present large companies as socially and environmentally responsible just because they have a CSR report or similar. We should aim at higher goals, more strict criterias to classify "good companies".*

Course content and program:

*Very classical courses that do not have any vision on the current situation regarding the 'positive impact for the world' (like the finance courses for example that completely forget the environmental part even though it's part of today's economic world)*

*The LSM is training future managers. However, a manager should learn to think from a systemic maneer rather than only a "profit seeking" maneer. Societal and sustainable impacts were not developed at all during my Master  
Too long schedule on a few courses.*

*Learn students to be curious about the surrounding world instead of bashing them with the same stuff they taught 20 years ago (I'm finishing my bachelor degree, heard it was better in master)*

*Stop learning old theories that are not up-to-date anymore in terms of sustainability*

Organisation and school engagement:

*Stop printing unuseful paper (posters on doors, flyers, ...) A lot can be done on internet.*

*Stop saying they are pro sustainability but asking us to make stupid « old manner » things by paper. The waste of time and energy to create and transport this papers (which can either be for administrative but also course work) is enormous! Please go for digitalisation or stop pretending you want to evolve with your time.*

*Give more freedom to students. There are a lot of barriers at the school, especially in the political and freedom field. The LSM teaches us how we should be, if we don't agree, we are reject. A lot of political correctness. In my opinion, the future is a world where freedom of speech is respected, here we are just formatted to think a certain way. The form has changed, not the substance. The LSM must stop imposing its world view on students.*

*Keeping ethics only in the name. It should be truly incorporated. The positive impact should start from the staff which helps the students, in answering their requests ethically !!*

*Stop hiring professors who are not committed to sustainability. Stop allowing professors to require printed works and projects be handed in instead of digital ones. Stop having non-sustainable initiatives (ex: organizing events with companies with goodies, non-vegetarian foods that there will be too much of, etc.)*

What should the LSM continue doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world? (12 responses)

Partnerships with companies:

*Have more partnerships with sustainable companies than only big and famous companies*

Course content and program:

*Keep the course of RSE in master 1*

*I think that currently, one of the best practice of the school is that it strongly integrate Sustainability in the cursus of its student (through the core and optional courses)*

*Continue to include sustainability topics in all its classes. continue to work with external partners for assignments but include more NGOs !*

*Keep on proposing a major in sustainability*

*Keep the major Philippe de Woot in Corporate Sustainable Management.*

Governance and school engagement:

*taking concret action to change the university to have a positive impact for the world (get certificate and so on)*

*Have environmentally friendly events. Shed light on sustainability issues with knowledgeable professors.*

*Well-organized seminars*

*Keep trying*

*Csr ++++*

*Its strong relationship with its students so that they feel free to give their point of view and develop their skills in a comfortable environment*

## 11. Teacher's view on sustainability integration (Survey Results)

### 11.1. Closed Questions

#### Assessment of LSM's sustainability integration according to its teachers

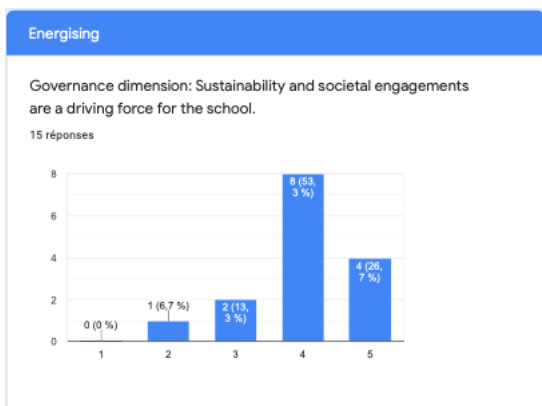
As a second year CEMS and business engineering master student at LSM, I am doing my thesis on the role business schools can have on the education of future responsible leaders and more precisely, I will be focusing on the LSM. It means that I will assess the school's sayings and doings with the hope of having a better view on the practices of management education having a positive impact and giving the right tools for students to face today's and tomorrow's challenges responsibly and sustainably.

Most of the questions of this survey are inspired from the Positive Impact Rating\* initiative which is a sustainability assessment tool for schools created by students and for students and have been adapted to get teachers' view. According to 3 areas (Energising, Educating and Engaging) and through 25 quick questions you will be able to assess the LSM's commitment and impact to the education of future responsible leaders. Three extra open questions have been added at the end to give you the chance to give your personal input on what the school should start, stop and continue doing in support to their commitment in providing management education that has a positive impact on the world.

This survey is anonymous and requires honest response if possible. If you don't know what to answer, tick for '3'.

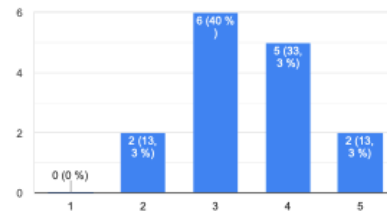
Thank you very much for taking the time. If you have any questions of remark, don't hesitate to send me an email at the following address: celeste.comeliau@student.uclouvain.be

\* for more information, check their website: <https://www.positiveimpactrating.org/the-rating>



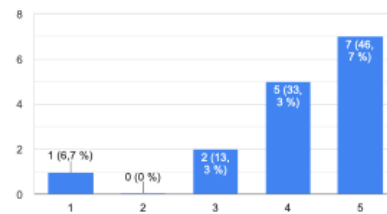
Governance dimension: As teachers, you are constantly being updated on the vision and mission of the schools, its innovations and initiatives. The school requires you to modify your teaching methods accordingly.

15 réponses



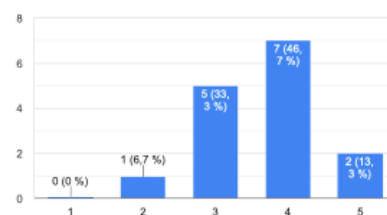
Culture Dimension: The school is aligned with its mission and purpose

15 réponses



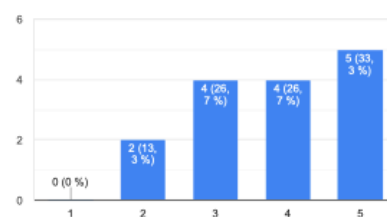
Culture dimension: Change & innovation are a natural part of the school's culture

15 réponses



Culture dimension: People in the school are motivated beyond self-interest.

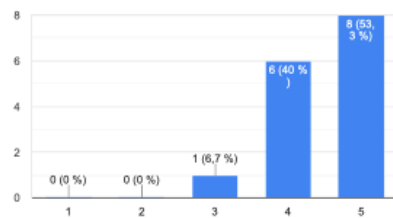
15 réponses



## Educating

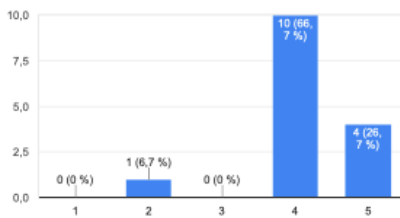
Programs dimension: Ethics, Responsibility & Sustainability are integrated into your teaching program.

15 réponses



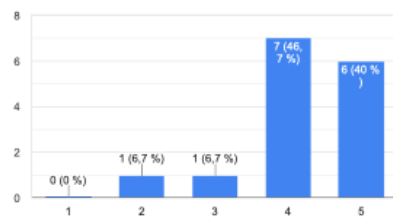
Programs dimension: Societal stakeholders are typically a part of your teaching experience.

15 réponses



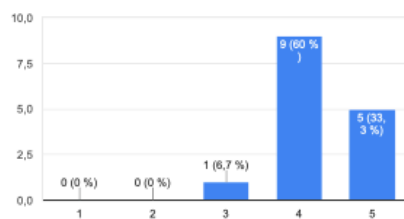
Programs dimension: Your teaching program develops skills for students to become responsible leaders.

15 réponses



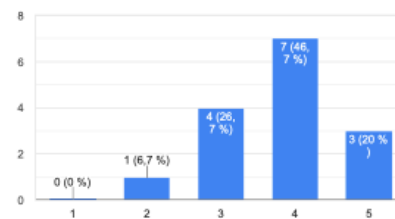
Program dimension: You listen to student suggestions for change

15 réponses



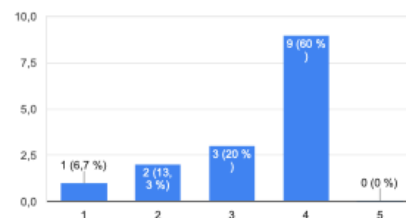
Learning methods dimension: You train students to apply methods and tools to societal challenges

15 réponses



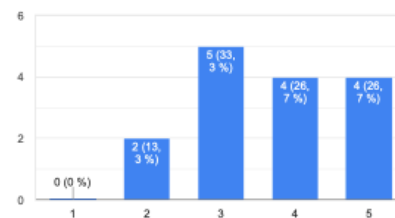
Learning methods dimension: You teach students to co-create solutions with societal stakeholders.

15 réponses



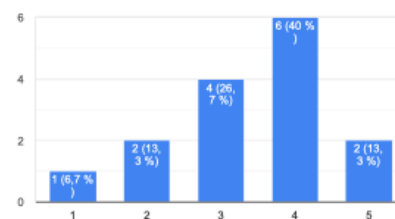
Learning methods dimension: Your teaching methods can be considered innovative.

15 réponses



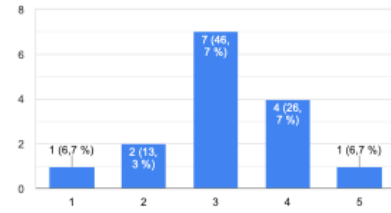
Support dimension: The school gives you the right support/infrastructure to adapt your teaching methods according to responsible management education

15 réponses



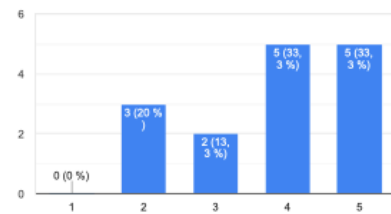
Support dimension: The school teaches you (innovative) methods/material for responsible management education

15 réponses



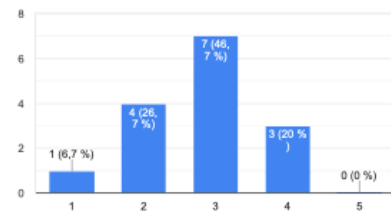
Student's receptivity: Student are receptive of innovative teaching methods

15 réponses



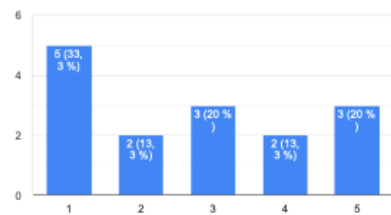
Integration mode: Teachers are unified (through best practice sharing, trainings and meetings) in transforming their courses toward responsible management education to provide students a coherent context.

15 réponses



Integration mode: To provide students with sustainability knowledge, it is more efficient to create specific sustainability courses rather than asking every teaching to adapt their courses

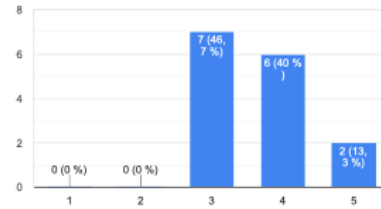
15 réponses



## Engaging

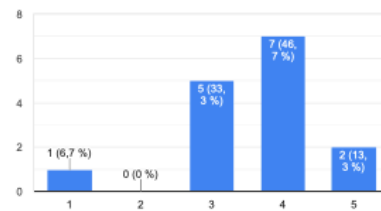
Teachers' engagement dimension: You actively engage with societal stakeholders like NGOs, media or engaged citizens.

15 réponses



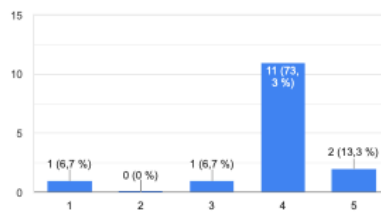
Teachers' engagement: You are aware of the competencies required to become a responsible leader and teach accordingly.

15 réponses



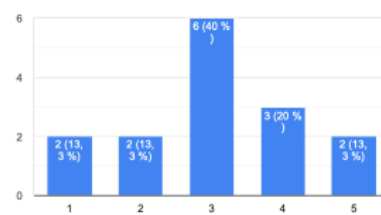
Accreditations, certificates and rankings: Accreditations modify the way the school is functioning, even after being accredited.

15 réponses



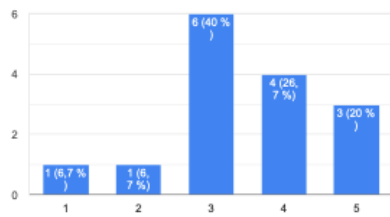
Accreditations, certificates and rankings: The EQUIS accreditation has or will have an impact on your teaching method/material.

15 réponses



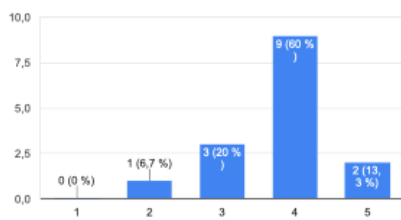
Role model dimension: The LSM reports comprehensively on its responsibility and sustainability performance.

15 réponses



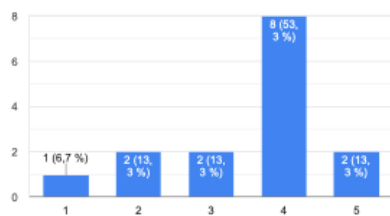
Role model dimension: LSM's graduates are prepared to deal with sustainability challenges in their jobs.

15 réponses



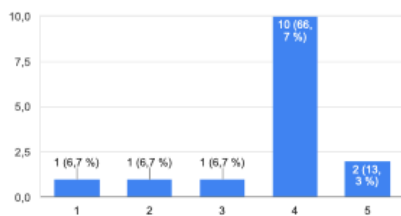
Public engagement dimension: The LSM's engagement in the responsibility and sustainability field is recognised by the public.

15 réponses



Public engagement dimension: There is a high level of public engagement among the members of the school (faculty, staff and students themselves) in the field of responsibility and sustainability.

15 réponses



## 11.2. Open Questions

What should the LSM start doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world? (8 responses)

*Bring its knowledge to a broader international audience (both students and professors).*

*More integration with students actions like LSM conseil , CEMS,*

*1) Develop more transversal, interdisciplinary and transdisciplinary teaching activities;*

*2) develop more innovative courses related to well-being at work, nutrition at work, biomimics ... (take some risks, offer the possibility to do some tests)*

*3) develop collaborations with other actors than mainly large companies with a classical business model;*

*4) offer training to teachers and assistants about sustainability impact on their courses, topics...*

*Create moments where our specialists can share with the other professors what changes we should put in the courses, in the programmes, in our governance that seem fundamental in their opinion. Think global and not defending each one its own domain. Ask assistants to follow this trend to take into account the new challenges and also consider their teaching as important as the research one (but the LSM and UCLouvain should took more this into account)*

*Better communicate what it does; invest in executive education*

*The LSM staff (academic and scientific) could be more present on the public scene (e.g., to diffuse CSR-related research or initiatives). Courses about sustainability and environmental issues should be included in the curriculum (this objective will be met in the near future).*

*Integrate responsibility in each course in addition to the present separate course*

*Promote the principle of "personal manifesto" about responsible position for each student en bac3*

*Impose a societal thinking paragraph in each master thesis, master 2*

*Supporte/valuate more collaboration between the two sites : Mons & LLN (showing the example by actual collaboration)*

*LSM should integrate responsibility in every course, rather than adding a Sustainability course on the side while keeping finance, strategy or supply chain being taught the same old ways. The models we've been teaching and continue to teach, like P&L optimization, outsourcing steps of supply chains, seeking economies of scale, often are a rootcause of disastrous impacts on people and planet, and we rarely unveil this painful reality in the relevant courses. When we teach a method or a model, it should always be taught along with examples of its misuse. We could and should do a better job at making business leaders aware of the consequences of their decisions. We also must prepare students/future business leaders to develop a much more critical perspective on the considerable efforts of the business to mask this reality (greenwashing, lobbying...), teach them to identify the flaws of corporate discourses and prevent them of becoming the unaware little hands of irresponsible firms.*

What should the LSM stop doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world? (7 responses)

*Reallocate ressources to those fields more related to sustainability ( in people and money)*

*1) Stop looking at ranking mainly based on graduates wages...*

*2) Stop collaborating with some companies that are badly assessed in terms of sustainability and or active in controversial industries, except if some Research projects are launched to accompany companies to change and evolve toward a more sustainable business models*

*3) stop teaching that the purpose of business is business (Friedman), in particular in finance courses*

*Stop thinking to its own research institute and act more as a unified group " LSM"*

*Focus too much on publishing articles nobody understands in journals nobody reads*

*It should stop letting students and staff commute individually between its two campuses.*

Stop:

- *Asking X students to travel from LLN to Mons rather than one professor from Mons to LLN*
- *Having such a "low fees politics" : Increase scholarship fees to non disadvantaged students (until real cost) and give more financial help to really disadvantaged students*
- *Accepting this typically belgian "guindaille" (and alcohol) culture*

*LSM should reconsider the list of its corporate partners, to only include corporate partners who fit with the purpose and values of LSM on ethics and responsibility. Currently none of them make this cut, if we look at their real actions beyond the nice words.*

*For sure LSM needs their funding, but in this case we should at least treat Corporate partners as adults. At Oxford business school, where I attend a forum every year, the corporate partners are being welcomed with a public speech by MBA students who are literally tearing apart the greenwashing, dark sides and inconsistencies between the discourses and actions of the corporate partners sitting in the room. This is going very far, very uneasing, and this is part of the school's culture. This is very impressive. We are too soft, too shy on this at LSM. There is much more room to play. Furthermore, our reliance as corporate partners on the same consulting, banking or FMCG firms year after year, has for effect that students are being given the impression that working for these companies is the norm. Students should be exposed to a wider diversity of career choices. And we should make sure that students have heard at least once about the ethics flaws of these firms before being exposed to them.*

What should the LSM continue doing in support of its commitment to providing management education that results in a positive impact for the world? (8 responses)

*Improve teaching on sustainable finance.*

*Respect for students , wish to Improve their skills , true dedication to education from many professors*

*Support the teachers who really change their teaching topics and practices toward more sustainable approach*

*Continue supporting new colleagues and older ones that try to research and teach new business models to help our students to create sustainable companies and/or act in a sustainable way in their future career. We have already evolved a lot and I'm proud to be part of LSM.*

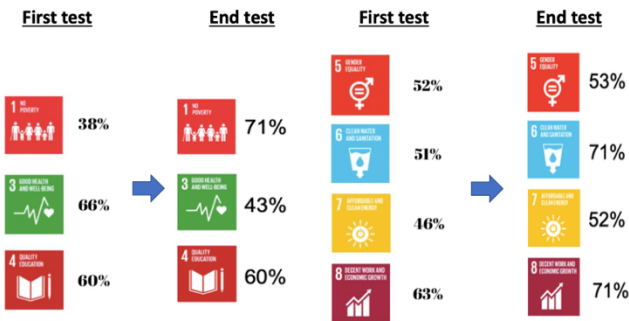
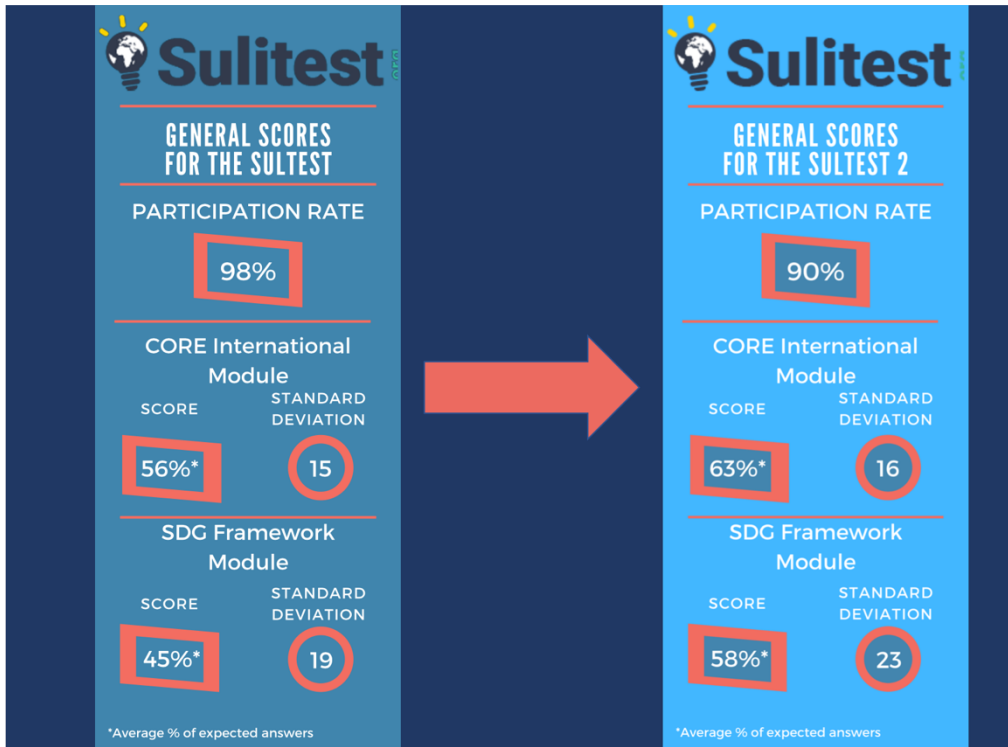
*Teach*

*Be at the forefront of the research and education on Corporate Social Responsibility.*

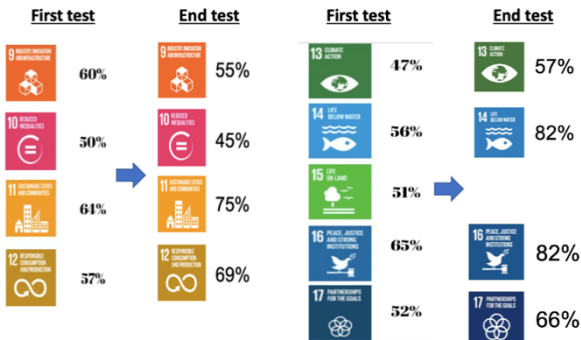
*Research in CSR MOOCs Attracting international students from developping countries*

*I believe that the choice made by LSM a few years back, to differentiate itself from other business schools by pushing ethics and sustainability, is the best we could have possibly made. This is spot on what public and private companies are increasingly looking after. This is what attracts the best students. This what the world needs, as the current crisis reveals. The efforts and changes already made by LSM in this view are excellent, and should be accelerated towards proposing a truly new model to educate responsible leaders. Whatever we do, will never be enough in light of the challenge.*

## 12. Sulitest Results (2019-2020)



### Knowledge of SDG's



Theme	First Test % of expected answers	End Test % of expected answers	Benchmark End-Test
Sustainable humanity and ecosystems	60%	69%	Worldwide: 58% In your country: 61%
Global and local human-constructed systems	55%	53%	Worldwide: 56% In your country: 56%
Transition towards sustainability	53%	66%	Worldwide: 54% In your country: 59%
Role to play, individual & systemic change	51%	59%	Worldwide: 53% In your country: 57%

## 13. Recap Table

LSM'S AMBITIONS	LSM'S ACTIONS	GAPS AND IDEAS FOR IMPROVEMENT
Principles for responsible management education		
Principle 1 - Purpose: Develop Students ability to become future value generators of sustainability for enterprises and the society in its whole and work for an inclusive and sustainable world economy.		
In all its programme, promote critical thinking on ethical, social and environmental issues raised by contemporary organisations (programme content and pedagogical approach)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR related programmes development: mandatory CSR courses, Philippe de Woot Major, Online education (MOOCs), Executive education (lifelong learning strategy)</li> <li>- Yearly Meeting with the Advisory council to review the courses across specific areas to make sure to reach the goal determined by the LSM Compass</li> <li>- Faculty member actively involved in CSR-related research and practical activities (within school and personal)</li> <li>- Outside the classroom: Plan International Belgium's competition to develop an innovative partnership project between NGO and the Business World, LSM Cup (Europe's biggest CSR Business Game)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concretely integrate CSR subject in all courses (focus on horizontal integration)</li> <li>- Give even more opportunity to the teachers to have access to information about ERS. Best practice from Antwerp school of management (Geluk, 2019): 'Onboarding day' to train students to question teachers' content and methods in relation with sustainability and responsibility (concept of academic freedom!)</li> <li>- Looping by Sulitest: reverse pedagogy (Decamps, 2019)</li> <li>- Align faculty members on sustainability integration choice and create assemblies between teachers to uniformize their practices. Creating Pathways (Solvay)</li> <li>- Some student proposed to start reviewing professor's classes in order to make sure they are up-to-date</li> <li>- Encourage local non-profit organizations by promoting them among students</li> </ul>
Principle 2 - Values: We integrated in our activities and university curricula the values of social worldwide responsibility described by international initiatives like the UN Global Compact.		
<p>Excellence in Business through:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Scientific rigor</li> <li>2) Openness to the world</li> <li>3) Entrepreneurship spirit and innovation</li> <li>4) Encourage rigor in reflexion by providing a system that surpasses current practices</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Active teaching methods, close contact with practical needs of company life, team projects</li> <li>2) University environment ensuring multidisciplinary exchanges, international exposure through global exchange network (140 universities, 44 countries and 5 continents), feedback from the corporate world (internships and business projects)</li> <li>3) CPME programme; Students associations (LSM Cup, Ustart, LSM Conseil)</li> <li>4) Choice of guest speakers and partnerships goes beyond the goal of students' employability thanks to the fact that management faculty is within a research university.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Give training to professors for active teaching methods</li> <li>3) Communicate better on entrepreneurship initiatives</li> <li>4) Demand for more responsible firms</li> </ol>
<p>Ethics in Business</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Humanism</li> <li>2) Critical thinking on ethical, social and environmental issues raised by contemporary organizations</li> <li>3) Responsible citizenship: Equal emphasis on interpersonal skills and "know-how", educate managers who are conscious of their responsibilities</li> <li>4) Alignment of practices and values</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Long-tradition of open-mindedness and humanism</li> <li>2) Students are trained to questions existing practices in order to becomes a vector of change: Students opinion is included and counts in the faculty decisions and teachers' programmes</li> <li>3) CSR-related courses and major</li> <li>4) LSM will not commit to situations that do not fit their values or where excellence cannot be demonstrated (e.g.: selection of students in non-discriminative and based on competences)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open the classes for outsiders (idea from the France Benelux PRME Meeting 2020)</li> <li>- Show stricter prohibition of unethical and irresponsible behaviours inside the LSM Walls (teachers and students)</li> </ul>
These values are very well known to and share by our stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- They have long shaped the school's identity</li> <li>- The LSM Compass was created to design a competency framework allowing teachers to orientate their cursus according to the LSM's objectives and values</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Review the best way to communicate on those values, mission and vision for each of the stakeholder's group, as research performed in this thesis reflects areas of confusion</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMS has created the AMS Mission Award, that recognizes and stimulates students who live their lives according to the mission of the school (Self-Awareness, global perspective, societal consciousness)</li> <li>- Create a global leadership course for all programs (AMS): The AMS Leadership Skills Course centres on the three building blocks of the mission: self-awareness, global perspective and societal consciousness</li> </ul>
<p>Train future entrepreneurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Develop vision about possible innovation</li> <li>- Convincing others to enter the new game</li> <li>- Taking risks</li> <li>- Driving change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneurship courses</li> <li>- CPME formation</li> <li>- minor in Entrepreneurial Spirit</li> <li>- new student status developed by the UCLouvain</li> <li>- Start-Up Incubators</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provide students with the opportunity to work on projects for their local communities: Institute of Management Technology in India has put in place the 'I am the change initiative' (Weybrecht, 2018)</li> </ul>
Train future leaders: ethical leader formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Whole person learning approach</li> </ul>	
Train Statesmen: concerned citizen and design of new political governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encouraging students to attend conferences around ethical issues in business (Hoover chair)</li> <li>- LSM participates in various networks (PRME, GRLI, UN Global, EFMD) reinforces this mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Create a simulation of a Cop (Cooperation of Parties about the climate) (KEDGE, 2019)</li> </ul>
Principle 3 – Method: We create educational frames, resources, processes and environments that will enable learning experiences for responsible leadership.		
Promote student work (courses, theses, internships, associative projects, etc.) on subject related to ethics, social responsibility and sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sulitest and its review for LSM's adaptation</li> <li>- MOOC: explore new forms of teaching and learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDG Students ambassadors to create sustainable mindset (AMS)</li> </ul>
Principle 4 - Research: We commit to conceptual and empirical researches that will allow to better understand the role, dynamic and impact of enterprises in the creation of social, environmental et economic values.		
Interaction between the school (which delivers the programmes) and the institute (which organises research in specific domains)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Every faculty member or research assistant belongs also to a research institute</li> <li>- Louvain CSR Network gathers and supports researchers and practitioners striving for CSR practices</li> <li>- Co-Development of the Belgian sustainable development goal barometer</li> <li>- Growing number of students' researches linked to sustainability and CSR</li> <li>- Corporate chair around CSR</li> <li>- Organization of debates, seminars and conferences with regards to CSR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harvard business school research centre has «written more than 700 business and environment teaching cases that helped integrate findings into management practice» (Jack, 2019)</li> </ul>
Principle 5 - Partnerships: We connect with managers/persons of the business world with the aim to deepen our knowledge on the challenges they face with to respect their social and environmental responsibilities and together explore the most efficient ways to face them.		
Collaborate with one another and proactive companies, to develop and participate in the most advanced networks with respect to CSR, entrepreneurship, globally responsible leadership, and sustainable development	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutional and research partnerships (Hoover chair, GRLI, lcor, etc.)</li> <li>- Partnership of the UCLouvain (The Shift, the SDG's, Rio+20, etc.)</li> <li>- The school encourages and collaborate with students' associations (CEMS Club, LSM Conseil, Ustart, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Take ideas from the other university to design change implementation in education, operations and research inside the LSM (France Benelux PRME Meeting, 2020)</li> <li>- Exploit the potential of the partnership with 'La Maison du Développement Durable', actively participate in the PMRE meetings</li> </ul>

Principle 6 – Dialogue: we will facilitate and support dialogues and debates between the different stakeholders relevant to the current and important challenges related to worldwide social responsibility and sustainability.		
Stimulate dialogue and debate among educators, researchers, students, business and civil society	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CSR course</li> <li>- LSM members speaking on CSR at broader events and forums (lately Valérie Swaen, Carlos Desmet and Laurent Taskin)</li> <li>- Organisation of CSR related events like the Philippe de Woot award, CSR workshops, the Business and society seminar</li> <li>- CSR Network is a place where CSR initiatives of the LSM are gathered and can serve as basis for discussion and dialogue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Better communicate on the existing initiatives</li> <li>- Communicate on external initiatives that could be relevant for students, staff, teachers to follow. It would be a not so costly way to train your stakeholders to responsible management practices</li> <li>- Continue developing the LSM infrastructure with the aim to increase dialogue between stakeholders</li> </ul>
The road ahead		
Find more financial resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multi-company chair (Philippe de Woot Chair)</li> <li>- Possible financing from the UCLouvain to achieve the Rio+20 objectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourage faculty members to create and set up new chairs in the field of sustainable development (cf. Appendix 1).</li> </ul>
Pursue the development of our network of academic partners around CSR issues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Development of the France Benelux PRME Chapter</li> <li>- Exploring potential for creating a new double degree</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- See in other business schools who is responsible for assisting to PRME meetings!</li> </ul>
Research: focus on developing research directly addressing ethics and CSR issues as a focus but also continue to support the development of research projects in all management fields that have clear contribution to society	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reinforce the presence of specialist in ethics and social responsibility areas (recruitment) across all departments</li> <li>- Encouragement of interdisciplinary research around SD issues</li> <li>- Valérie Swaen, president of the LouRIM makes the connection with CSR and the LSM</li> </ul>	
Dialogue: Raising stakeholders' awareness about its CSR related initiatives and contributions to society, diffusion of LSM values	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Development of existing dialogue: re-arrangement of the school's infrastructure to include associations and create a place where the different stakeholders can exchange ideas and work together → 'teaming-up' spirit</li> <li>- Organization of conferences, seminars and events</li> <li>- Philippe de Woot award promotes research in the files of Sustainability</li> <li>- The Louvain CSR Network gathers internal and external researches around CSR</li> <li>- Sulitest is planned for teachers and staff</li> <li>- Put forward elements of social responsibility when communicating on the developments of the faculty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Create insights by sending out a survey to students, faculty members and staff (AUAS: Amsterdam University of applied science) and use data as input for a roadmap → Positive Impact Rating Survey</li> <li>- Ask the teachers about the percentage of sustainability that is integrated in their course and force them to include this number in their syllabuses</li> <li>- Ask students to rate the sustainability integration of each course</li> <li>- SDG's Student Ambassadors projects mentored by staff member (AMS)</li> </ul>
Other aspects of interest		
Become a role model	<p>Environmental initiatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LSM Garden</li> <li>- Dematerialization of the master thesis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMS organizes activities to reassemble Staff, students and faculty members to strive for common goals and enhance well-being: 'salad Thursday, Antwerp 10 miles, etc.)</li> <li>- The KEDGE Business School has set-up a reporting channel for incidents of sexual harassment, sexual assault and discriminatory, sexist or homophobic behaviour. (KEDGE, 2019)</li> </ul>

<p>Develop a strategy around education for responsible management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valérie Swaen via the CSR Network and the PRME Report</li> <li>- Sabrina Courtois has been appointed as assistant for the CSR major and helps Valérie Swaen</li> <li>- EQUIS accreditation as tool for strategic development (at a general level for the LSM)</li> <li>- Strategic plan developed at the level of the UCLouvain by the CODD</li> <li>- PRME Principles used as basis for the implementation of education for responsible management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASAP Plan of the AMS: because there is a need for strategy and guidelines to implement sustainable and relevant change</li> <li>- Design a 3 years' timeline to show the urgency of the matter (AUAS): 'Reset' <ul style="list-style-type: none"> <li>o Appoint specific people to be the change agent, considered as crucial for change (AUAS)</li> <li>o Challenges require patience, to get management support (top-down/bottom-up approach) and educating students requires educating educators (AUAS)</li> </ul> </li> <li>- The Stockholm Business School has appointed a strategy group in charge of their accreditation and PRME commitment (Stockholm Business School, 2019)</li> <li>- Take part in Sustainability oriented rankings like the TIMES (cf. Appendix 1)</li> <li>- Munich Business School which offers internship to high school students, playing the role of support to their different departments. (Munich Business School, 2017)</li> </ul>
---	---	--

