

# 2025, année de l'Art d'Entreprendre

## 2025, L'ART D'ENTREPRENDRE

### 4 INTRODUCTION

### 5 HEC ENTREPRENEURS

20 ans d'entrepreneuriat avec HEC Liège Entrepreneurs

### 8 VENTURELAB

Le VentureLab : 10 ans de métamorphoses entrepreneuriales !

### 12 FOCUS

L'Art d'Entreprendre : un oxymore ?

### 14 ERASMUS MUNDUS

EMMIE : le master qui façonne les entrepreneurs du changement

### 16 PARTENAIRES

Broptimize, entreprendre pour une transition énergétique ambitieuse

### 17 ALUMNI

L'esprit d'entreprendre, ADN du réseau Alumni

### 20 RECHERCHE

Entrepreneuriat et plasticité cérébrale : quand l'expérience façonne notre esprit

### 22 GROUPE

Le Groupe pour HEC Liège : au cœur de l'entrepreneuriat

### 26 EXECUTIVE EDUCATION

Les formations continues exécutives qui soutiennent l'entrepreneuriat

### 28 EDUCATION

Entreprendre grâce à ses soft skills

### 30 EVENTS

- Smart City Institute : 10 ans d'impact
- Triangle de l'Action du SLAB
- ChocoMission : Le *Serious Game* innovant au service de la durabilité

### 35 DIGITAL

- Prix du Mémoire en Transformation Digitale
- Retour sur les conférences du Digital Lab

### 38 GUEST SPEAKERS

### 40 INTERNATIONAL

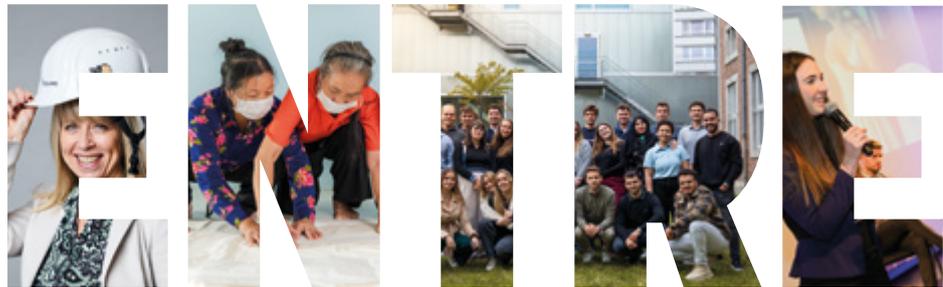
- 2024- 2025 International Ambassador : Fabrizio Bruzzese
- The Remarkable Journey of Mohanad Thabet

### 42 EXECUTIVE DEGREES

Séminaires comptables et fiscaux 2025

### 44 INSIDE

### 46 EVENTS & NEWS



**Spirit of Management**  
Magazine publié par HEC Liège - École de gestion de l'Université de Liège  
Rue Louvrex 14 · B-4000 Liège  
www.hec.uliege.be

**Éditeur responsable**  
Wilfried Niessen  
Directeur général et Doyen  
Rue Louvrex 14 · B-4000 Liège

**Rédactrice en chef**  
Nathalie Hosay  
Responsables des Relations Extérieures et de la Communication  
+32 4 232 72 30  
nathalie.hosay@uliege.be

**Ont participé à la rédaction de ce numéro**  
Aude Bonvissuto, Marjorie Crits, Laetitia Debraz, Emilie Eussen, Camille Fontaine, Bruno Gemenne, Caroline Gerkens, Nathalie Hosay, Marine Le Petit, Laure Magnier, Nicolas Neysen, Wilfried Niessen, Frédéric Ooms, Thomas Parent, Sylvie-Anne Piette, Bernard Surlemont, Roxanne Thonnard, Aurore Tilkin.

**Maquette & mise en page**  
Studio Debie  
www.debie.com

**Impression**  
Imprimerie Snel

**Photo de couverture**  
Nathalie Hosay

[linkedin/hec-liege](https://www.linkedin.com/company/hec-liege)

[instagram.com/hec-liege](https://www.instagram.com/hec-liege)

[facebook.com/HECLiege](https://www.facebook.com/HECLiege)

[tiktok.com/HECLiege](https://www.tiktok.com/HECLiege)

Membre de WE MEDIA  
association des éditeurs



Paraît en octobre - février - juin  
Tirage : 7 300 exemplaires  
Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction réservés pour tous pays.





Chères lectrices, Chers lecteurs,

Il y a exactement 20 ans que l'École de Gestion de l'Université de Liège a vu le jour sous sa forme actuelle. A cette occasion, HEC Liège a lancé un programme original centré sur l'entrepreneuriat, inspiré par le programme existant à HEC Paris, en collaboration avec le Professeur Robert Papin. Les 20 cohortes de diplômés du programme HEC Entrepreneurs ont permis la création de nombreux projets intrapreneuriaux, de nombreuses entreprises et des reprises d'entreprises existantes.

Dans le prolongement de ce projet, HEC Liège et l'Université ont été à la base de la création du VentureLab, l'incubateur étudiant qui existe aujourd'hui depuis 10 ans. L'expérience du programme HEC Entrepreneurs, les recherches menées par le Professeur Bernard Surlemont et ses équipes, le réseau de HEC Liège et le soutien de l'Université et de partenaires privés et publics, dont Wallonie Entreprendre, ont permis de créer un incubateur unique dont vous pourrez découvrir l'impact dans ce numéro du Spirit.

L'esprit d'entreprendre qui règne à HEC Liège a également permis de créer le Smart City Institute sous l'impulsion de la Professeure Nathalie Crutzen, avec, ici aussi, un partenariat entre des organisations privées et la Région Wallonne. Cet Institut fête également ses 10 ans.

En ce début d'année, HEC Liège a finalisé son nouveau plan stratégique. Il est le fruit d'un travail collectif et démontre également l'esprit entrepreneurial qui règne au sein de l'École. Il fera l'objet d'une communication importante dans les semaines à venir et sera détaillé dans un prochain numéro du Spirit.

Ce début d'année est également marqué par une situation mondiale compliquée. Les divisions culturelles, géographiques et géopolitiques, les guerres, les extrémismes, le repli sur soi, des discours de haine,... ainsi que le besoin de transitions, énergétiques et durables, marquent notre époque. De plus, nous devons nous adapter pour faire face aux restrictions budgétaires annoncées par les gouvernements en place ou à venir.

L'éducation de manière générale, et la formation en gestion et en économie en particulier, est un des moyens de travailler à un monde meilleur. Notre plan stratégique met l'accent sur nos racines multiculturelles, nos valeurs et les trois missions de l'Université (enseignement, recherche et service à la société) en intégrant les enjeux transversaux suivants : Digital & Analytics, Entrepreneurship & Innovation et Sustainability & Transitions.

Nous allons former des talents pour faire face aux attentes de notre époque et surtout être capables de préparer le futur.

Comme vous le voyez, Chères lectrices et Chers lecteurs, 2025 sera une année intense ! Venez célébrer et surtout entreprendre avec nous pour préparer l'avenir !



**Wilfried Niessen**  
Directeur général et doyen



# 2025, année de « L'Art d'Entreprendre »

*HEC Liège consacre l'année 2025 à la célébration de l'Art d'Entreprendre. L'intention est de cadencer le calendrier des événements 2025 de l'École autour de cette thématique.*

**POURQUOI l'« entrepreneuriat » ?** HEC Liège souhaite ainsi mettre à l'honneur une culture entrepreneuriale qui fait partie de son ADN depuis sa création. Il y a 20 ans, des leaders visionnaires de HEC et de l'Université ont décidé d'entreprendre. Ils ont choisi de dépasser leurs rivalités et de bâtir sur leurs différences, et d'associer leurs forces en vue de constituer ce qui est devenu la plus grande business school de Belgique francophone. Cette culture n'a cessé d'empirendre nos valeurs et nos fondamentaux. Elle valorise la prise d'initiative, la créativité et l'audace au service de la construction d'un futur désirable et d'un avenir porteur pour notre région.

**POURQUOI l'« Art d'Entreprendre » ?** Parce que nous considérons qu'il n'est point besoin d'être entrepreneur pour faire preuve d'un esprit d'entreprendre. Il se traduit dans nos pédagogies, nos enseignements, notre recherche et les services apportés à notre communauté qui valorisent l'esprit d'initiative. Parce que la démarche entrepreneuriale est protéiforme. Elle vise toutes les initiatives ayant un impact positif, sous toutes ses formes : créations, reprises, intrapreneuriat, initiatives personnelles ou professionnelles. Enfin, parce qu'elle concerne toute la communauté HEC Liège, étudiants, alumni, enseignants, chercheurs, personnel administratif, que ce soit dans le cadre professionnel ou privé.

**POURQUOI associer « art » et « entrepreneuriat » ?** Parce que dans les temps incertains que nous vivons, le changement est incontournable. Or, le changement fait peur. Il est donc important de pouvoir débloquer certains freins et d'établir un terrain favorable pour entreprendre ces nécessaires changements. L'art, en nourrissant l'imaginaire, œuvre dans ce sens. Il aide à envisager le changement comme une opportunité de création et de renouveau, tout en réduisant les peurs et en mobilisant les énergies émotionnelles et collectives nécessaires pour s'engager et avancer. L'art est donc un allié précieux pour entreprendre les transformations de nos sociétés. C'est toute la logique de d'associer « Art » et « Entrepreneuriat ».

**Enfin, POURQUOI une « célébration » ?** Parce que 2025 est une année anniversaire et, qu'à HEC Liège, nous aimons aussi faire la fête ! Nous célébrons les 25 ans de la création d'un programme de formation en entrepreneuriat à destination de chercheurs et doctorants : « From Research to Business ». Cela fait exactement 20 ans que la fusion entre la faculté d'économie et de gestion de l'Université de Liège et les Hautes Etudes Commerciales de Liège a abouti à la création de HEC Liège. Cela fait aussi 20 ans que le master à la pédagogie innovante, HEC Entrepreneurs, a été lancé, 10 ans que le Smart City Institute a vu le jour et 10 ans que le VentureLab a été créé ; autant d'initiatives que nous souhaitons mettre à l'honneur.

Concrètement, HEC Liège va s'efforcer de décliner l'essentiel de ses événements de l'année autour de l'art d'entreprendre. Nous vous invitons à découvrir l'ensemble du programme sur notre site : [www.hec.uliege.be/2025](http://www.hec.uliege.be/2025). Vous êtes tous concernés ! N'hésitez donc pas à nous contacter si vous souhaitez partager votre art d'entreprendre. En attendant de vous retrouver à l'un de ces événements, nous vous souhaitons une bonne lecture de ce numéro spécial du Spirit of « Entrepreneurship »...

**Bernard SURLEMONT,**  
Professeur d'Entrepreneuriat



# 20 ans d'entrepreneuriat avec HEC Liège Entrepreneurs



Depuis 20 ans, le Master HEC Liège Entrepreneurs incarne une vision ambitieuse de l'entrepreneuriat. Ce master de spécialisation unique de HEC Liège, créé en 2004 avec le Professeur Bernard Surlemont et la direction HEC de l'époque, a permis à des centaines d'étudiants de transformer leurs idées en projets concrets et durables. Ancré dans une dynamique d'innovation et de collaboration, il a su évoluer avec son temps, tout en plaçant l'humain, la pratique et l'audace au centre de sa pédagogie.

## Retour sur deux décennies d'histoires inspirantes et de réussites entrepreneuriales

Depuis sa création, le master HEC Liège Entrepreneurs a formé **361 étudiants issus de plus de 15 disciplines académiques différentes**. Si certains sont devenus entrepreneurs ou repreneurs d'entreprises, d'autres mettent aujourd'hui à profit les compétences acquises dans des rôles stratégiques au sein d'organisations variées. Tous incarnent l'esprit audacieux et innovant qui fait la force de ce programme.

Depuis 20 ans, le Master HEC Liège Entrepreneurs s'appuie sur une relation forte avec les entreprises, qui jouent un rôle essentiel dans la formation de nos étudiants :

- **71 entreprises créées ou reprises** par nos alumni, représentant **plus de 830 emplois** générés et contribuant activement au dynamisme économique de notre région.
- **730 entreprises partenaires** (PME et start-ups) ont confié des missions stratégiques aux étudiants, dans des domaines variés tels que la croissance, le marketing, la reprise, la transmission d'entreprises, ou encore l'impact sociétal.

**Frédéric Loverius, responsable de la mission « reprise et transmission »** depuis le lancement du programme en septembre 2004, revient sur son importance :

« Dès sa création, le programme HEC Liège Entrepreneurs a intégré la reprise d'entreprises dans les missions de terrain proposées aux

étudiants. Il était crucial de montrer que l'entrepreneuriat ne se limite pas à la seule création. Chaque année, nos étudiants analysent les organisations sous tous leurs aspects (financier, commercial, humain), élaborent un plan de reprise et de développement, puis le présentent devant un grand jury externe.

Au fil des promotions, plus d'une centaine d'entreprises ont accepté de servir de cas d'étude, avec des retours particulièrement positifs. Nous leur en sommes profondément reconnaissants. Ces missions bénéficient, depuis la création du programme, du soutien précieux et solide de Wallonie Entreprendre et de son directeur, Jean-Pierre Di Bartolomeo. Plus récemment, Belfius accompagne les équipes dans l'élaboration de leurs plans de reprise et soutient activement le programme. »

Le succès du master repose sur des valeurs fortes et une méthodologie innovante :

- **Esprit entrepreneurial** : les étudiants cultivent des compétences essentielles comme la créativité, la résilience et le leadership.
- **Apprentissage par projet** : des missions concrètes au sein d'entreprises permettent de confronter la théorie à la pratique.
- **Réseau et communauté** : ouvert aux détenteurs d'un master issus de toutes les disciplines académiques, plus de 361 alumni et de nombreux partenariats avec des entreprises, le master offre un environnement propice au réseautage, à l'entraide et à l'innovation.

## Une aventure humaine et professionnelle unique

*Des témoignages inspirants*

**Olivia Bouquiaux, Promo AWARE (2024-2025)**, est diplômée en psychologie et étudiante HEC Liège Entrepreneurs. Elle est la fondatrice de CINQUIEME, une marque belge de vêtements réversibles et personnalisables, fabriqués en Belgique à partir de tissus de stocks dormants.

« Depuis mon enfance, la mode et la confection textile occupent une place centrale dans ma vie. Une passion héritée de ma grand-mère, couturière professionnelle, qui m'a transmis l'amour des créations artisanales. En grandissant, j'ai pris conscience des enjeux sociaux et environnementaux dissimulés derrière l'image idéalisée de l'industrie de la mode. C'est ce constat qui m'a donné envie d'agir et de créer CINQUIEME, une marque qui valorise des pratiques responsables et locales.

Je suis en cours de master, mais celui-ci se révèle être une expérience clé dans mon parcours. Grâce aux missions de terrain, j'ai acquis de nouvelles compétences. Ce programme me challenge quotidiennement sur mon projet CINQUIEME, et l'accompagnement d'entrepreneurs expérimentés est une ressource précieuse afin de l'ajuster. Au-delà des aspects académiques, ce master est une véritable aventure humaine. Les liens que nous tissons au sein de notre classe, tout comme les échanges avec des entrepreneurs passionnés pendant nos diverses missions, enrichissent mon parcours de manière unique ».

Pour découvrir l'univers de CINQUIEME, Olivia nous donne rendez-vous lors de son pop-up store à Liège, les 28, 29 et 30 mars, ainsi que les 4, 5 et 6 avril 2025, Bergerue n°2b 4000 Liège. Ce sera l'occasion de découvrir ses créations, de personnaliser votre vêtement unique et d'échanger autour de la mode responsable ! ([www.cinquieme.eu](http://www.cinquieme.eu))

**Clara Vanoverschelde, Promo CYBELE (2020-2021)** est la créatrice de L'Univers de RAPH', une ASBL qui accompagne les familles d'enfants en situation de handicap.

Elle raconte : « En tant que logopède, j'avais constaté un manque criant de ressources et de soutien pour les parents d'enfants atteints de handicap. Le master m'a permis de structurer mon idée, de challenger mon projet et de le transformer en un véritable modèle entrepreneurial.

À l'issue de l'année, j'ai créé L'Univers de RAPH', une ASBL et une plateforme en ligne qui centralise les services disponibles en Wallonie et à Bruxelles pour faciliter le quotidien de ces familles.

En rejoignant le VentureLab après le master, j'ai bénéficié d'un accompagnement personnalisé pour affiner les aspects opérationnels de mon projet, trouver les bons partenaires, et répondre aux besoins concrets des familles. Intégrer ensuite le Réseau Entreprendre Wallonie a renforcé cette dynamique, grâce à l'appui d'entrepreneurs chevronnés. »

Ce parcours illustre également comment le master HEC Liège Entrepreneurs s'intègre harmonieusement dans l'écosystème entrepreneurial régional, en collaborant avec des partenaires essentiels comme le VentureLab et le Réseau Entreprendre.

**Judith Michel, Promo APOLLO (2005-2006)** est fondatrice chez Domaine Bellum Fagetum, vignoble coopératif à finalité sociale, projet humain, familial et convivial, rassemblant plus de 1.000 coopérateurs, ancré dans des valeurs sociales et environnementales fortes.

« Jamais je n'aurais imaginé qu'entreprendre pourrait avoir un tel sens : utiliser la réussite économique pour créer du bien autour de soi. Aujourd'hui, je suis fière d'être actrice de ce cercle vertueux, qui donne une véritable raison d'être à ma vie.

HEC Entrepreneurs a été un véritable tremplin pour moi. Il m'a donné confiance, maturité, force de conviction, de communication et des outils solides pour structurer mes projets. Plus encore, il m'a offert un réseau précieux que je continue d'entretenir. Les relations établies à cette époque m'accompagnent encore aujourd'hui et me permettent d'aller plus loin. Ce master m'a appris à rester vigilante, à suivre mes objectifs avec rigueur et à m'adapter aux défis imprévus » explique Judith.

« Célébrer les 20 ans du master, c'est une immense fierté. Nous étions les pionniers, et voir ce programme prospérer est un bel hommage à notre engagement. Bien sûr, cela rappelle aussi que le temps passe, mais quelle belle aventure cela reste ! »

Aujourd'hui, nous continuons à rechercher des coopérateurs ou des investisseurs pour financer certains projets et tester une approche indépendante des banques. Si cela vous parle, n'hésitez pas à nous rejoindre dans cette aventure humaine et porteuse de sens. Contactez-nous pour découvrir comment vous pouvez contribuer à ce projet collectif unique : [www.domainebf.be](http://www.domainebf.be)



Les étudiants de la Promotion AWARE 2024-2025

## Une vision ambitieuse pour l'avenir

En célébrant ses 20 ans, HEC Liège Entrepreneurs se tourne vers l'avenir avec ambition. Le programme vise à renforcer ses collaborations avec des initiatives internationales, comme le master EMMIE, spécialisé en entrepreneuriat à impact et créé il y a trois ans par le Professeur Bernard Surlemont. Il souhaite aussi relever les grands défis sociétaux grâce à l'accompagnement de projets innovants et à l'intégration de nouvelles méthodes pédagogiques. Enfin, il aspire à continuer d'accueillir des étudiants aux profils variés, convaincus que cette diversité enrichit les échanges et stimule la créativité au sein des Promos.

Afin de tisser des liens entre anciens et nouveaux étudiants, quelques alumni ont décidé de redynamiser cette année le Réseau Alumni HEC Liège Entrepreneurs.

« Convaincu de la richesse de notre réseau, nous réfléchissons avec d'autres alumni, à reconstruire un réseau solide et actif, afin de renforcer les connexions entre alumni et stimuler de nouvelles collaborations. » souligne Mathieu Bouhy, Promo Magellan, 2006-2007.

Le 12 avril à Liège, nous célébrerons ensemble 20 ans d'audace, d'innovation et de collaborations entre étudiants, entreprises et partenaires. Cette soirée sera une occasion unique de mettre en lumière les alumni et leurs parcours inspirants, de revenir sur les succès marquants du master et de partager les ambitions pour les années à venir. **Un moment privilégié pour célébrer ensemble l'esprit d'innovation, de collaboration et de réussite qui anime ce programme depuis 20 ans.**

**Caroline Gerkens,**  
Coordinatrice HEC Liège Entrepreneurs

## 10 ans de métamorphoses entrepreneuriales !

La nature bourgeonne, se transforme, s'adapte et éclot. Chaque saison apporte son lot de métamorphoses, et à l'image de la nature, l'entrepreneuriat est une aventure de transformation continue : les idées deviennent projets, puis des entreprises florissantes, les étudiants deviennent entrepreneurs puis chefs d'entreprises. L'histoire du VentureLab elle-même incarne cet ADN de métamorphoses.

**P**endant l'hiver 2015, avec l'impulsion de HEC Liège, naissait pour la première fois en Belgique francophone un incubateur pour étudiants-entrepreneurs : le VentureLab. Sa mission ? Aider les jeunes de moins de 30 ans à créer leur entreprise pendant leurs études ou à la suite de leur diplôme.

Au printemps 2025, le VentureLab fêtera ses 10 ans : un bel âge pour une start-up basée sur une idée un peu folle à l'époque !

Et pourtant, l'idée valait la peine car depuis ses débuts, le VentureLab a accompagné plus de **1350 jeunes entrepreneurs** qui ont lancé plus de **270 entreprises** et **1000 emplois**.

Au-delà des chiffres, ces dix années ont été marquées par des parcours uniques, des apprentissages, des surprises, des émotions, des créations d'entreprises, des décisions importantes et surtout par la GNIAC\* des jeunes entrepreneurs (\*GNIAC : cette énergie renouvelable qui donne envie de se bouger pour son avenir).

Tout comme le papillon a besoin d'un environnement riche et fertile pour se métamorphoser, les entrepreneurs et entrepreneuses aussi ont besoin d'un entourage riche, capable d'accompagner leurs évolutions et le déploiement de leurs ailes. C'est là le rôle du VentureLab : créer un environnement favorable et riche en connexions pour les étudiants-entrepreneurs.

Et puisque l'année 2025 marque aussi un autre anniversaire remarquable, celui des 20 ans du master HEC Entrepreneurs, l'occasion était trop belle ! Le VentureLab et le master HEC Entrepreneurs ont décidé d'unir leurs forces pour créer un festival inédit afin de célébrer et connecter celles et ceux qui osent passer à l'action pour transformer leurs ambitions en succès et leurs échecs en leçons précieuses.

**Aude Bonvissuto,**

Directrice de VentureLab  
et **Camille Fontaine,**

Chargée de communication au VentureLab



# Le VentureLab, c'est ...

Youth Entrepreneurship for Change

## Un accompagnement à 4 mains



## Des jeunes entrepreneurs de tous profils et tous horizons



Ils soutiennent, co-construisent et financent le VentureLab toute l'année

### Pouvoirs publics



### Fondateurs



### Institutions et entreprises partenaires



### Sponsors alumni





**VENTURELAB**

# FESTIVAL MÉTAMORPHOSES ENTREPRENEURIALES

Un événement à ne pas manquer pour fêter ensemble l'anniversaire du VentureLab et du Master HEC Entrepreneurs, dans le cadre de l'Art d'Entreprendre !

Du 12 avril 2025 au 15 mai 2025, le Festival des Métamorphoses Entrepreneuriales fera rayonner toutes celles et ceux qui se transforment quotidiennement jusqu'à transformer leur ville, leur région, voire... le monde.

Si entreprendre c'est d'abord entreprendre sa vie et lui donner du sens, ça peut démarrer par un battement d'ailes et se transformer en grandes et belles conséquences.

Pendant un mois au cœur de Liège, ce festival inédit a pour objectif de célébrer ces étudiants et jeunes diplômés de programmes d'entrepreneuriat qui ont osé s'envoler en créant des entreprises pleines de sens.

À travers un salon de test entrepreneurial, des ateliers en entreprises, des visites de start-up créées par des étudiants, des séances de témoignages, une cérémonie exceptionnelle, le Festival des Métamorphoses Entrepreneuriales vous invite à découvrir les multiples visages de l'entrepreneuriat, et qui sait, peut-être à vous métamorphoser un peu aussi ?

**Réservez déjà la date du samedi 12 avril pour une journée haute en couleurs.**

**Plus d'informations sur : [www.venturelab.be](http://www.venturelab.be)**

## Portraits

### Camille Delvoe et Fanny Caprasse

*SMI-LE*

Avec SMI-LE, Fanny et Camille ont créé une équipe médicale mobile qui accompagne les personnes vivant dans les rues de Liège. Leur objectif ? Réduire la morbidité et la mortalité en rue tout en permettant à chacun de bénéficier de son droit fondamental à la santé. Soutenues par le réseau liégeois, elles incarnent une réponse collective et humaine aux réalités du terrain, transformant une idée en un projet porteur d'espoir pour plus de 500 personnes.

Vous souhaitez en savoir plus sur l'ASBL de Camille et Fanny ? Rendez-vous sur [www.smi-le.org](http://www.smi-le.org) ou sur la page Facebook [www.facebook.com/asblsmile](http://www.facebook.com/asblsmile)

### Clément Kerstenne et Philippe Bougard

*Levita*

Avec Levita, Clément Kerstenne et Philippe Bougard repoussent les limites de l'innovation. Leur technologie de lévitation, Magic Space, est déjà adoptée par des marques prestigieuses comme Dior, Cartier et Louis Vuitton pour sublimer objets et expériences. Encore plus audacieux, ils ont participé à « La France a un incroyable talent », où leur numéro mêlant magie et poésie a enchanté le public et le jury.

Vous souhaitez en savoir plus sur Clément et Philippe et découvrir leurs inventions ? Rendez-vous sur [www.levita-magic.com](http://www.levita-magic.com) ou sur la page LinkedIn [www.linkedin.com/company/levita-magic/](http://www.linkedin.com/company/levita-magic/)

### Aline Tasset

*Mamé*

Aline Tasset, fondatrice de Mamé, révolutionne la mode pour enfants avec ses vêtements évolutifs, pratiques et éthiques, fabriqués à Liège. Inspirée par son expérience de maman, elle crée des pièces non genrées et respectueuses de l'environnement, utilisant des tissus certifiés comme OEKO-TEX et GOTS. Accompagnée par le VentureLab, Aline a su transformer une idée personnelle en une marque reconnue, lauréate du prix du public aux Trophées européens de la mode circulaire avec plus de 11 000 votes.

Vous souhaitez en savoir plus sur les vêtements proposés par Aline ? Rendez-vous sur [www.mameboutique.be](http://www.mameboutique.be) sur la page Facebook [www.facebook.com/mameboutiquebe/](http://www.facebook.com/mameboutiquebe/)

### Sébastien Remacle et Anaïs Ehlen

*TrustUp*

En 2018, fraîchement diplômés, Sébastien Remacle et Anaïs Ehlen lançaient Trustup, leur plateforme innovante née au VentureLab. Aujourd'hui, leur scale-up facilite les rénovations des particuliers en connectant clients et professionnels fiables, tout en aidant ces derniers à simplifier leur gestion grâce à un logiciel performant. Mis en lumière sur RTL Belgium dans Waldorado, leur succès témoigne d'un parcours inspirant et d'une vision entrepreneuriale remarquable.

Vous souhaitez en savoir plus sur les services proposés par Sébastien et Anaïs ?

Rendez-vous sur [www.trustup.be](http://www.trustup.be) ou sur la page LinkedIn [www.linkedin.com/company/trustup/](http://www.linkedin.com/company/trustup/)

Bien d'autres histoires à découvrir... ou à écrire !

[www.venturelab.be](http://www.venturelab.be)

# L'Art d'Entreprendre : un oxymore ?

*« Art » et « Entreprendre » évoquent des concepts parfois opposés. Pourquoi les réunir ?*

HEC Liège a mis en place trois laboratoires transversaux à l'École, au cœur de sa stratégie (voir encadré ci-contre). Cette volonté est animée par la conviction que les problématiques de durabilité, digitales et entrepreneuriales sont transformatrices de l'ensemble des domaines de la gestion et qu'il serait dommageable de les enfermer à l'intérieur d'un seul silo disciplinaire. « Transformatrices », le mot est lâché ! Les enjeux de durabilité remettent en cause la manière dont nos organisations conçoivent leur propre développement en apportant des contraintes et des objectifs qui, jusqu'il y a peu, n'étaient pas perçues comme fondamentales. Si le digital, depuis la révolution Internet, influence notre manière de gérer nos entreprises ; l'arrivée fulgurante de l'Intelligence Artificielle nous fait prendre conscience qu'il va bouleverser, rapidement, nos sociétés. Quant au lien entre entrepreneuriat et transformation, il est ontologique. Par nature, l'entrepreneuriat EST une démarche transformatrice comme l'a souligné l'économiste J. Schumpeter (1942) avec la notion de « destruction créatrice ». Nous sommes donc bien face à trois forces transformatrices qui remettent en cause nos habitudes, nos fonctionnements et nos modes de pensée.

Autant de challenges à relever : l'idée que l'humain n'aime pas le changement repose sur des arguments psychologiques, sociologiques et philosophiques, soutenus par des recherches bien établies, par exemple :

- **Aversion au risque et à l'incertitude** développé par D. Kahneman (prix Nobel d'économie) et A. Tversky qui ont démontré que la plupart des humains préfèrent les situations connues, même imparfaites, à l'incertitude du changement.
- **Habitude et stabilité** de W. James qui développe que l'habitude est une force stabilisatrice qui permet de réduire l'effort cognitif en ancrant les comportements dans une routine rassurante.
- **Dissonance cognitive** de L. Festinger qui souligne que lorsque le changement contredit nos croyances ou nos comportements habituels, il provoque une tension mentale inconfortable que nous cherchons à éviter.
- **Attachement au statu quo** étudiée par les sociologues W. Samuelson et R. Zeckhauser qui démontrent que les individus préfèrent maintenir les conditions actuelles plutôt que de choisir des alternatives, même lorsqu'elles sont objectivement meilleures.
- **Valeur identitaire** développé par le philosophe M. Foucault qui argumente que nos comportements sont fortement influencés par les normes sociales et que, dès lors, le changement est souvent perçu comme une menace à l'identité individuelle et collective.

Inutile d'en rajouter, les freins aux changements sont puissants ! Pour les libérer, l'imaginaire joue un rôle crucial ! Un imaginaire inspirant aide à donner du sens au changement. V. Frankl dans son ouvrage magistral sur le sens de la vie a montré que les individus supportent mieux les transitions difficiles lorsqu'ils comprennent leur utilité et peuvent se projeter dans un avenir positif. Par ailleurs, l'imaginaire inspire de nouvelles idées et solutions, transformant la peur du changement en opportunité de créativité et de progrès (J. Schumpeter). À cet égard, l'art est un outil puissant pour déconstruire les cadres établis. Il offre un espace pour explorer des idées nouvelles et remettre en question les normes. Il peut réorganiser notre perception du réel, ouvrant des perspectives inédites qui préparent à envisager le changement sous un angle positif. L'art utilise la métaphore, la narration et la symbolique pour rendre le nouveau et l'inconnu plus accessibles. Il relie des concepts apparemment éloignés, offrant des moyens créatifs de donner du sens au changement. L'art permet aussi d'exprimer les angoisses liées au changement, favorisant ainsi une catharsis collective.

En somme, l'art, en nourrissant l'imaginaire, aide à envisager le changement comme une opportunité de création et de renouveau, tout en réduisant les peurs et en mobilisant les énergies émotionnelles et collectives nécessaires pour avancer. L'art est donc un allié précieux pour s'engager dans les transformations de nos sociétés ; qu'elles soient environnementales, digitales ou entrepreneuriales. C'est toute la logique d'associer « Art » et « Entrepreneuriat » pour cadencer le calendrier des événements de HEC Liège pour l'année 2025 !

**Bernard Surlemont,**

Fondateur et Directeur du VentureLab,

**Bruno Gemenne,**

Sustainability Manager HEC Liège S'LAB

**et Nicolas Neysen,**

Digital Transformation Lead, Digital Lab



## **Le Laboratoire chargé de piloter l'axe « entrepreneuriat et innovation » de HEC Liège s'appelle désormais « Entrepreneurship and Innovation Lab »**

Dans le cadre de son plan stratégique 2024-2029, HEC a conforté l'importance des trois thématiques transversales suivantes : (1) digital et analytique, (2) durabilité et transition et (3) entrepreneuriat et innovation. Ce plan consacre le rôle joué par les laboratoires transversaux associés à la coordination de chacune de ces thématiques (un Lab est une plateforme de services transdisciplinaires au sein de HEC Liège qui favorise la transversalité sous ses aspects « enseignement », « recherche » et « services à la communauté »). Le nom du laboratoire qui portait,

jusqu'à présent, l'axe entrepreneuriat était le VentureLab. Afin d'éviter toute confusion avec l'incubateur étudiant issu de HEC (le VentureLab) et de renforcer l'alignement avec la stratégie de l'école ; il a été décidé de rebaptiser le laboratoire en charge de porter cette stratégie transversale : « Entrepreneurship and Innovation Lab ». L'incubateur VentureLab demeure étroitement lié au pôle, favorisant une fertilisation mutuelle continue sans, toutefois, en porter la coordination.

# ERASMUS MUNDUS

## EMMIE : le master qui façonne les entrepreneurs du changement

EMMIE (*Erasmus Mundus Master in Impact Entrepreneurship*) est un master coordonné par l'ULiège (HEC Liège) en partenariat avec les business schools de Zagreb ZSEM et de Vilnius ISM. Ce programme unique s'adresse à celles et ceux qui aspirent à jouer un rôle actif dans la transition vers une société plus durable et inclusive, en développant des projets entrepreneuriaux à impact en harmonie avec les Objectifs de Développement Durable.

Financé par la Commission Européenne, EMMIE attire chaque année plus de 1000 candidats du monde entier grâce à de généreuses bourses qui nous permettent de sélectionner des profils triés sur le volet.

### Rencontre avec deux de nos étudiantes



#### **Fatoumatta Nagib : utiliser le business comme levier de changement sociétal**

« Je viens de Gambie et j'ai une formation en commerce international. Actuellement, je poursuis le master EMMIE à HEC Liège, une voie qui reflète ma passion : utiliser le business comme un outil de transformation sociétale positive. Mon engagement se concentre particulièrement sur l'autonomisation des communautés vulnérables. »

#### **Parle-nous de ton projet entrepreneurial à impact**

Mon projet s'intitule *Second Chance Gambia*. Il s'agit d'une marque de chaussures à vocation sociale. Nous formons les migrants clandestins rapatriés depuis l'Europe vers la Gambie avec pour objectif de leur offrir les compétences nécessaires à la production de chaussures durables, tout en les aidant à retrouver leur dignité et à se reconstruire. L'idée est née face à une réalité alarmante : un nombre croissant de décès liés aux migrations clandestines et les difficultés auxquelles les rapatriés font face pour se réinsérer dans leur communauté. *Second Chance Gambia* sensibilise également aux dangers de la migration illégale tout en mettant l'accent sur l'éducation.

#### **Comment as-tu intégré l'écosystème entrepreneurial belge ?**

Mon arrivée en Belgique a été marquée par mon incubation au VentureLab, un acteur clé dans mon intégration au sein de l'écosystème entrepreneurial belge. L'incubateur m'a aidée à cibler les bons interlocuteurs pour développer mon projet. Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude envers mon coach, Luc Pire, dont l'accompagnement a été déterminant. Grâce à lui, j'ai pu notamment présenter *Second Chance Gambia* devant près de 100 entrepreneurs et investisseurs lors d'un événement organisé par *La Smala*.

Vous connaissez des candidats potentiels pour rejoindre l'aventure ?

Le recrutement pour la rentrée 2025 est ouvert !

[www.emmie.uliege.be](http://www.emmie.uliege.be)



### **Thanita Ketkittinkhun : avoir un impact grâce à la mode éthique**

« Je suis originaire de Bangkok, en Thaïlande. J'ai un BA en langues et culture, complété par un diplôme en mode. »

#### **Parle-nous de ton projet entrepreneurial à impact**

Pendant la pandémie de Covid-19, j'ai assisté à la perte d'emploi de nombreuses couturières dans l'organisation dédiée à la mode éthique dans laquelle je travaillais comme bénévole. Avec mes co-fondateurs, nous avons décidé d'agir en créant une structure qui travaillerait avec ces couturières marginalisées afin de leur garantir des salaires équitables, des formations et des opportunités d'émancipation. Au fil du temps, nous avons concentré nos efforts sur des initiatives de recyclage, de réparation et de redesign des produits de mode. Personnellement, j'ai dirigé l'initiative d'upcycling, visant à transformer des chutes de textiles en nouveaux produits durables. Grâce au master EMMIE, j'ai aujourd'hui l'ambition d'importer cette initiative en Europe.

#### **Comment as-tu intégré l'écosystème entrepreneurial belge ?**

J'ai rejoint l'incubateur VentureLab et participé à la Mission Cadeau. En parallèle, j'ai établi des contacts avec des marques de mode éthique et des responsables de concept stores pour explorer la possibilité d'y distribuer mes produits. Ces rencontres m'ont nourries et permis de mieux comprendre les dynamiques de la mode éthique en Belgique.

**Laure Magnier.**

Coordinatrice du Master EMMIE



# Broptimize : entreprendre pour une transition énergétique ambitieuse



Depuis huit ans, Broptimize accompagne la transition énergétique des entreprises en Belgique. Avec une vision claire – impacter la transition énergétique des entreprises – Broptimize se distingue par son ambition et sa détermination à faire bouger les choses. Cette année, l'entreprise renforce son engagement en devenant le **parrain du Master transdisciplinaire Industrial and Business Engineering (IBE)**, un programme qui forme des talents à la croisée des compétences techniques et de gestion, organisé conjointement par HEC Liège et HELMo Gramme.

## Une aventure entrepreneuriale inspirée et inspirante

**Sébastien et Michael Menu**, frères, cofondateurs et CEO de Broptimize, ont toujours été animés par un désir d'entrepreneuriat commun. « Nous avons toujours voulu entreprendre ensemble » racontent les deux frères. « Après plusieurs idées moins abouties, c'est grâce au soutien du VentureLab de l'Université de Liège, créé par HEC Liège, que nous avons façonné Broptimize, un projet aligné avec notre volonté de contribuer à résoudre la crise climatique. » Aujourd'hui, Broptimize compte plus de 60 collaborateurs et accompagne des entreprises de tous secteurs grâce à une approche globale. « Nous aidons nos clients à optimiser leurs contrats d'énergie, à monitorer et analyser leurs consommations, à identifier les faiblesses de leurs installations et à proposer des plans d'action sur mesure. Nous réalisons également des bilans carbone afin de ne rien manquer des optimisations possibles », expliquent les cofondateurs.

## Une organisation fondée sur l'autonomie et la complémentarité

Chez Broptimize, le modèle de management repose sur une autonomie forte des équipes. « Chaque équipe fonctionne comme une mini-entreprise, dirigée par un binôme complémentaire : un manager métier, orienté technique, et un *business developer*, focalisé sur la stratégie commerciale. »

Ce modèle reflète l'équilibre entre technique et commercial incarné par les deux fondateurs. Il est au cœur de la culture d'entreprise et de l'accompagnement des clients de Broptimize.

## Pourquoi recruter des IBE ?

Chez Broptimize, l'équilibre entre compétences techniques et enjeux commerciaux est primordial. "Nous retrouvons ce double aspect, qui correspond à nos besoins, dans le master IBE, » indiquent Sébastien et Michael, « ce qui fait des étudiants de ce programme des profils particulièrement adaptés à notre structure. » Cependant, cette dualité n'est pas le seul facteur pris en compte. « Nous ne recrutons pas des diplômés, mais des personnes » précisent-ils. « Ce qui compte, c'est l'alignement avec les valeurs de Broptimize et la capacité à s'épanouir dans notre environnement et notre culture d'entreprise. »

## Un parrainage au service de la transmission

Le parrainage du Master IBE s'inscrit naturellement dans les valeurs de Broptimize. « Pour nous, participer à l'éducation et à la sensibilisation à la transition énergétique est une évidence », affirment Sébastien et Michael.

Concrètement, ce parrainage offrira aux étudiants des opportunités uniques comme une rencontre avec les fondateurs, Sébastien et Michael Menu, qui partageront leur vision de l'entrepreneuriat et de la transition énergétique. Les étudiants pourront également échanger avec des alumni du Master IBE travaillant aujourd'hui chez Broptimize. L'entreprise proposera également des tests de recrutement et des possibilités d'immersion sur le terrain, avec l'ambition d'intégrer ces talents à l'aventure Broptimize.

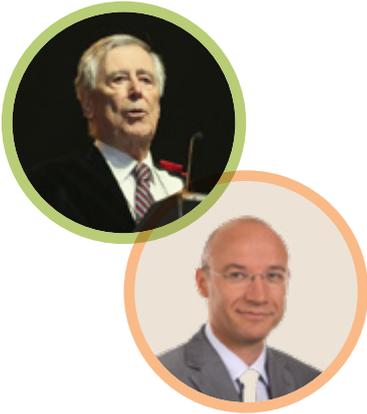
À travers ce partenariat, Broptimize affirme son rôle d'acteur engagé pour une transition énergétique durable, tout en créant des passerelles avec les talents de demain.

## CONTACT

**Thomas Parent**, Collaborateur Communication & Marketing, Broptimize, [www.broptimize.be](http://www.broptimize.be)

# L'esprit d'entreprendre, ADN du réseau Alumni

Bertrand Bouckaert - ULiège



L'entrepreneuriat occupe une place centrale au sein du réseau HEC Liège Alumni, qui s'engage activement à soutenir ses membres dans leurs initiatives professionnelles. Forte de plus de 19.200 Alumni répartis dans 102 pays, le réseau facilite le dialogue et le partage d'expériences entre anciens étudiants, étudiants actuels et membres du personnel. Son objectif est double : renforcer la notoriété de la marque HEC Liège en Belgique et à l'étranger, tout en développant un sentiment de fierté et d'appartenance à cette communauté dynamique. Divers outils sont ainsi mis à disposition, allant de la gestion de la base de données des diplômés à l'organisation d'activités, en passant par des formations continues et des activités de networking et publications régulières.

Le réseau est soutenu par l'Alumni Advisory Board, présidé par **Melchior Wathelet Sr** depuis 20 ans, composé de professionnels issus de divers secteurs et de représentants du tissu économique régional, qui définit les axes stratégiques de développement. Afin de renforcer la présence internationale, l'International Alumni Board réunit des ambassadeurs aux quatre coins du monde pour promouvoir les initiatives de HEC Liège et dynamiser les relations entre anciens. En mettant en place ces actions, HEC Liège Alumni joue un rôle de catalyseur de projets entrepreneuriaux et est un moteur de réussite pour ses membres.

Tout récemment, **Yves Francis**, Administrateur indépendant, Affiliate Professor, HEC Liège et IÉSEG School of Management, est devenu Vice-président de l'Alumni Advisory Board. Il épaulera ainsi son Président pour représenter le réseau aux différents événements et renforcer encore le réseau au Grand-Duché de Luxembourg. Nous en avons profité pour échanger avec eux.

## Tout d'abord, quelle est votre définition de l'art d'entreprendre ? Être entrepreneur, c'est quoi pour vous ?

**Melchior Wathelet** : Lorsque je prends la parole lors des cérémonies de proclamation, j'insiste toujours sur deux points essentiels pour nos jeunes diplômés : oser oser et accepter la possibilité de l'échec – une notion qui reste peu ancrée dans notre culture occidentale. J'aime utiliser la métaphore du football : pour marquer un but, il faut tenter sa chance et shooter. Et bien sûr, chaque tir ne finit pas forcément au fond du filet. Mais si l'on ne shoote jamais, on ne marquera jamais. Il en va de même dans la vie professionnelle : il faut avoir des projets – et des rêves aussi – et oser prendre des risques. L'art d'entreprendre, c'est cela !

J'aimerais aussi souligner que pour nous, cette année n'a rien d'exceptionnel en soi, car l'entrepreneuriat est une dynamique permanente au sein de HEC Alumni. Notre mission ne se limite pas à former des entrepreneurs au sens strict du terme, mais vise surtout à insuffler un véritable esprit entrepreneurial chez nos étudiants. Lorsqu'ils quittent HEC Liège, nous voulons qu'ils soient devenus entrepreneurs : des personnes qui osent, qui prennent des initiatives et qui font bouger les lignes.

**Yves Francis** : Différents paramètres viennent directement à l'esprit mais en quelques mots je dirais que l'art d'entreprendre consiste à avoir la capacité d'identifier des opportunités et des solutions, là où d'autres ne voient que des obstacles ou des problèmes. Les entrepreneurs sont constamment à l'affût de nouvelles idées et sont surtout animés de la volonté de les concrétiser en actions lorsqu'ils y voient un réel potentiel. Inévitablement, ces idées ne seront pas toujours couronnées de succès et l'entrepreneur devra faire preuve de résilience face aux échecs et avoir la capacité de rebondir. Je vois aussi l'entrepreneur comme un excellent généraliste qui embrasse la transversalité entre diverses disciplines (finance, marketing, fiscalité, ...).

## Quels sont les principaux outils ou initiatives actuellement proposés par le réseau Alumni HEC Liège pour soutenir les entrepreneurs dans leur parcours ?

**Yves Francis** : L'École et son réseau Alumni propose de nombreuses initiatives pour accompagner les entrepreneurs dans leur parcours :

- **Mentorat** : des anciens étudiants expérimentés peuvent guider les jeunes entrepreneurs à travers des sessions de mentorat, sur une base formelle ou plus informelle ;
- **Accès à des partenaires stratégiques** : le réseau offre des opportunités pour entrer en contact avec des incubateurs (comme le VentureLab), des clients potentiels (via notre réseau alumni qui compte de l'ordre de 20,000 ex-étudiant.es.) et également des investisseurs / business angels éventuels ;
- **Événements, séminaires et conférences** : des rencontres régulières, des workshops et des conférences sur l'entrepreneuriat sont organisés pour permettre aux entrepreneurs de s'inspirer, d'apprendre et de bâtir / développer leur réseau ;
- **Formation continue** : des formations spécialisées sur des sujets comme la gestion d'entreprise, la levée de fonds, le marketing digital, la fiscalité ou la transition écologique, permettent aux entrepreneurs d'acquérir de nouvelles compétences.

# ALUMNI

## Quelle est la proportion d'entrepreneurs parmi les membres du réseau ?

**Yves Francis :** Nous estimons que la proportion d'entrepreneurs parmi notre réseau est de l'ordre de 15%, mais cette proportion est incontestablement en croissance sur les dernières années. La culture de l'entrepreneuriat se développe de plus en plus et notre programme HEC Entrepreneurs y contribue très certainement. Dans l'exercice de sensibilisation des futurs alumni à l'entrepreneuriat, il convient également de mettre en évidence l'apport positif du Groupe pour HEC Liège au sein de la gouvernance de l'École. Fort de 150 entreprises de tailles diverses qui nous challengent et renforcent notre ancrage sur le terrain, le Groupe joue incontestablement un rôle important dans la promotion de l'entrepreneuriat.

## L'entrepreneuriat repose sur une combinaison essentielle d'audace, de créativité et de résilience. Comment le réseau Alumni peut-il contribuer à cultiver ces qualités chez les entrepreneurs de demain ?

**Melchior Wathelet :** Oser, innover, apprendre de ses échecs : telles sont les compétences fondamentales à développer. Mais personne ne réussit seul. Le véritable atout réside dans le réseau : savoir où trouver les bonnes informations, bénéficier de l'expérience des autres et pouvoir compter sur un contact humain direct, un échange, facilité par un lien commun. Mobiliser et entretenir la communauté des anciens est une pratique que j'ai découverte lors de ma formation à Harvard. Structurer le réseau Alumni, maintenir des liens solides, c'est essentiel tant pour nos diplômés que pour HEC Liège. L'École a besoin de ces ambassadeurs aux quatre coins du monde, à la fois pour recueillir leurs retours d'expérience et pour créer des opportunités d'échange avec nos étudiants. C'est ainsi qu'on bâtit une communauté d'anciens fiers de leur École, engagés à la promouvoir et à la soutenir activement.

## Comment voyez-vous le rôle du réseau dans l'accompagnement des entrepreneurs face aux transformations économiques et sociétales actuelles ?

**Melchior Wathelet :** Toutes les activités que nous organisons visent à créer des connexions entre les diplômés, permettant aux plus jeunes de rencontrer des acteurs du succès, de s'inspirer, de découvrir des opportunités et de se dire : « Oui, c'est possible ». Nous sollicitons nos alumni – qu'ils soient entrepreneurs, créateurs ou dirigeants de haut niveau (CxO) – afin qu'ils accueillent et conseillent nos étudiants et tout jeunes diplômés. Cet accompagnement se fait également de manière individualisée, en identifiant des mentors adaptés aux besoins spécifiques de ceux qui portent un projet concret. Un exemple de cette approche est le programme « Mentoring au féminin », qui offre un accompagnement ciblé et inspirant pour les jeunes femmes qui ont entre 3 et 10 ans d'expériences et qui veulent évoluer dans leur vie professionnelle.

**Yves Francis :** Le rôle du réseau Alumni, et de l'École, est important dans ces périodes de transformation. Je pense à des formations spécialisées sur la transition écologique, l'intégration de technologies numériques dans les processus d'entreprise, ou encore sur la gestion des enjeux sociaux. De plus, nous pouvons mettre en avant des entrepreneurs qui sont déjà des pionniers dans ces domaines, créant ainsi un écosystème d'apprentissage et d'inspiration autour des défis contemporains. Par exemple, des webinaires ou des conférences sur l'impact de la digitalisation ou des projets en faveur de l'environnement peuvent fournir une vision stratégique aux entrepreneurs.

## À l'occasion de l'année 2025 dédiée à l'Art d'entreprendre, comment le réseau Alumni compte-t-il célébrer et promouvoir l'esprit entrepreneurial parmi ses membres ?

**Melchior Wathelet :** Cette année, nous n'allons pas développer de nouveaux outils ni concevoir de nouveaux événements – nous en faisons déjà énormément ! L'entrepreneuriat reste notre ligne de conduite habituelle. Toutefois, nous donnerons une couleur particulière à certaines de nos activités (la Nuit des Alumni, le Gala, les Afterworks, comme celui que nous avons proposé le mois dernier au sein de l'exposition Delvaux à La Boverie) afin de mettre encore plus en lumière le rôle essentiel de nos alumni en tant qu'ambassadeurs de l'École et passeurs d'expérience.

**Yves Francis :** L'année 2025 sera une occasion idéale pour organiser des événements phares, comme par exemple des mises en avant des projets de nos alumni sur nos canaux de communication (newsletters, réseaux sociaux, articles de presse sur le site de l'École ...), des partages de réussite via des prix pour des entreprises créées par nos anciens.

## Souhaitez-vous ajouter un dernier mot ?

**Melchior Wathelet :** Je tiens à souligner la qualité et l'engagement remarquable de l'équipe Alumni, avec laquelle j'ai le plaisir de collaborer. C'est une équipe exceptionnelle, dont le travail et le dévouement méritent d'être salués.

**Nathalie Hosay,**

Responsable des Relations Extérieures  
& de la Communication

## Afterwork Alumni du Nouvel An

*organisé le jeudi 23 janvier 2025 au Musée de La Boverie à Liège,  
lieu emblématique de créativité et d'innovation,  
pour lancer l'année de l'Art d'Entreprendre 2025*

Les orateurs : Clio Brzakala, Alumni 2005, Directrice de Wallonie Design; Damien Rizzo, Alumni 2013, Managing Director de Sky Art Services; Bernard Surlemont, Alumni 1983, Professeur d'entrepreneuriat à HEC Liège. Présentation : Aurore Tilkin, Alumni Network Manager

■ Bertrand Bouckaert - ULiège



## Entrepreneuriat et plasticité cérébrale : quand l'expérience façonne notre esprit

**P**ourquoi certaines personnes décident-elles de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, tandis que d'autres privilégient la sécurité d'un emploi salarié ? Au-delà des motivations financières ou de la recherche d'autonomie, une explication pourrait bien reposer dans la façon dont l'entrepreneuriat façonne le cerveau humain. Pour mieux comprendre ce phénomène, une équipe de recherche de HEC Liège, en collaboration avec le centre de recherche GIGA-CRC Human Imaging, se penche sur l'impact de l'expérience entrepreneuriale sur la flexibilité cognitive et la prise de décision en contexte incertain.

### La flexibilité cognitive : pierre angulaire de l'esprit entrepreneurial

L'entrepreneuriat se caractérise par une exposition constante à l'incertitude. Les fondateurs d'entreprise doivent régulièrement prendre des décisions, sans toujours disposer d'informations complètes, ni même de garanties quant à l'issue de leurs choix. Naviguer dans cet univers exige une compétence essentielle : la **flexibilité cognitive**. Cette aptitude se définit comme la capacité à s'adapter, à innover et à réévaluer sa stratégie face à des situations évolutives ou inattendues.

Les recherches récentes menées à HEC Liège ont mis en évidence une flexibilité cognitive plus élevée chez les entrepreneur·e·s expérimenté·e·s que chez les managers, suggérant que le vécu entrepreneurial pourrait renforcer ces mécanismes cognitifs. Mais la question demeure : s'agit-il d'une prédisposition innée ou d'une compétence acquise et amplifiée par la pratique entrepreneuriale ?

### Un projet de recherche ambitieux

Afin d'éclairer ce débat, HEC Liège s'est associée au centre GIGA-CRC Human Imaging pour conduire une étude inédite explorant l'évolution de la flexibilité cognitive et des stratégies de prise de décision tout au long du parcours entrepreneurial. Les chercheurs/euses formulent l'hypothèse que l'expérience entrepreneuriale stimule la **plasticité cérébrale**, c'est-à-dire la capacité du cerveau à se remodeler en fonction de l'environnement et de pratiques réalisées quotidiennement. En d'autres termes, la fonction et la structure

des régions cérébrales impliquées dans la flexibilité cognitive et le raisonnement sous incertitude seraient modifiées au fur et à mesure de l'expérience entrepreneuriale.

### Le protocole de recherche comporte deux volets :

1. Étude comportementale : évaluation des stratégies de décision, du niveau d'incertitude perçu et de la flexibilité cognitive sur un grand nombre de participant·e·s, dont des entrepreneur·e·s (du novice à l'expert) et des salarié·e·s.
2. Étude en imagerie cérébrale : un sous-groupe de participant·e·s passera une IRM (Imagerie par Résonance Magnétique) afin de déterminer si des différences structurelles et fonctionnelles émergent selon le degré d'expérience entrepreneuriale.

### Des retombées concrètes pour la formation et la pratique

Au-delà de l'intérêt scientifique, ce projet vise à identifier les compétences et stratégies d'adaptation indispensables pour faire face à l'incertitude inhérente au monde entrepreneurial. En levant le voile sur les mécanismes cognitifs à l'œuvre, ces travaux pourraient contribuer à la conception de programmes de formation ciblés, aidant les futur·e·s et actuel·le·s entrepreneur·e·s à développer leur capacité de résilience, leur adaptabilité et leur prise de décision éclairée.

À terme, ces résultats pourraient non seulement bénéficier aux entrepreneur·e·s en herbe, mais aussi nourrir les réflexions en matière d'innovation pédagogique et de soutien à l'esprit d'entreprise. Dans un contexte économique où la capacité à innover et à rebondir est cruciale, comprendre comment l'expérience entrepreneuriale influence la cognition pourrait se révéler un atout stratégique majeur pour les entreprises et les institutions.

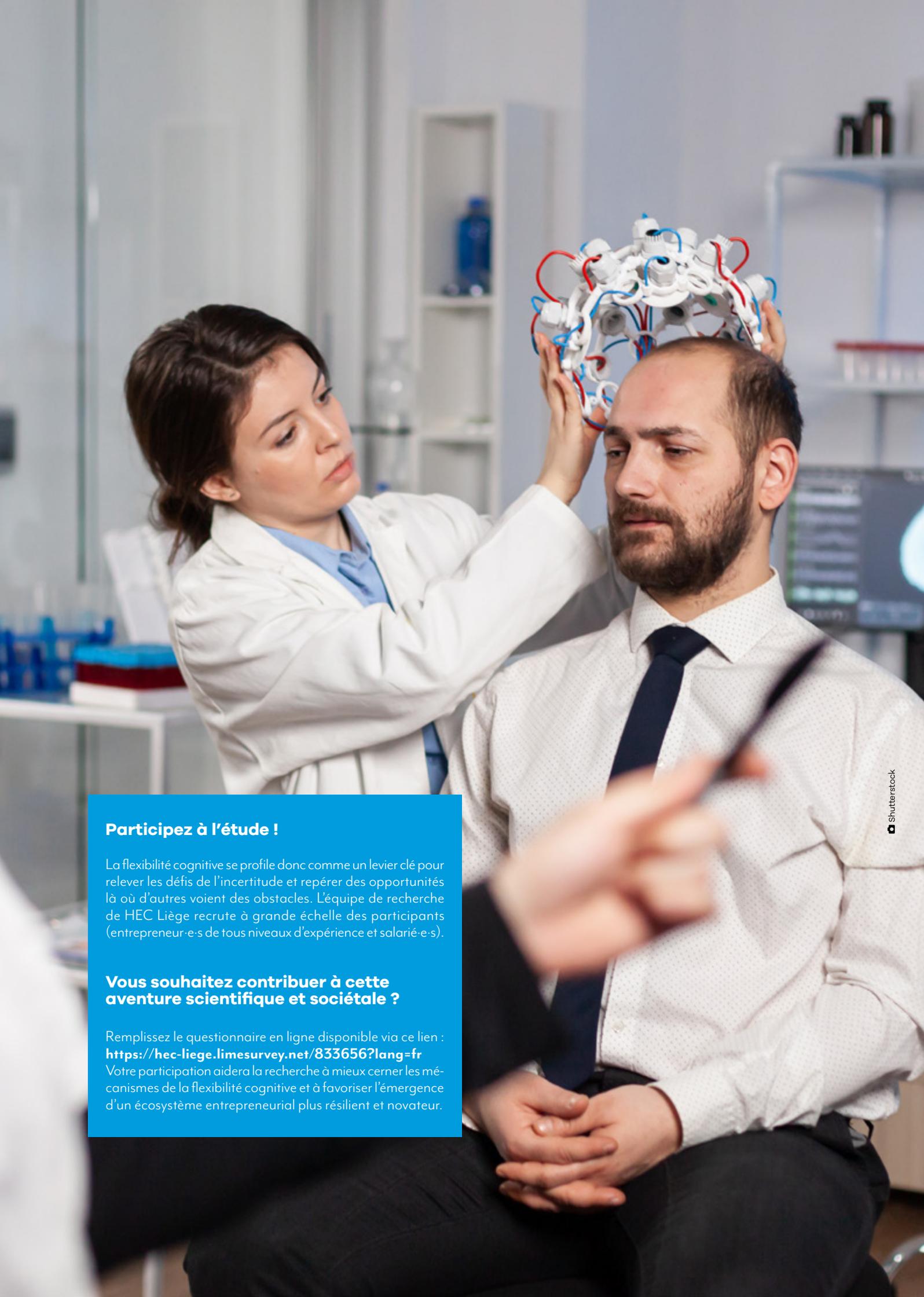
**Frédéric Ooms,**

Professeur HEC Liège

et **Marine Le Petit,**

Postdoctorante au centre de recherche

GIGA-CRC Human Imaging



## Participez à l'étude !

La flexibilité cognitive se profile donc comme un levier clé pour relever les défis de l'incertitude et repérer des opportunités là où d'autres voient des obstacles. L'équipe de recherche de HEC Liège recrute à grande échelle des participants (entrepreneur·e·s de tous niveaux d'expérience et salarié·e·s).

## Vous souhaitez contribuer à cette aventure scientifique et sociétale ?

Remplissez le questionnaire en ligne disponible via ce lien : <https://hec-liege.limesurvey.net/833656?lang=fr>  
Votre participation aidera la recherche à mieux cerner les mécanismes de la flexibilité cognitive et à favoriser l'émergence d'un écosystème entrepreneurial plus résilient et novateur.

# GROUPE

## Le Groupe pour HEC Liège : au cœur de l'entrepreneuriat

Sous l'impulsion de ses co-présidents, Sabine Colson, Coordinatrice WE Cession & Acquisition, et Alexandre Streel, Partner chez BDO, le Groupe pour HEC Liège poursuit son expansion. Leur ambition ? Renforcer la diversité des membres et attirer des profils variés, afin de développer une compréhension globale et approfondie des enjeux actuels et futurs des entreprises. Ces priorités stratégiques, mises en lumière dans l'interview qu'ils nous ont accordée en octobre 2024 (cfr *SPIRIT* n°52), traduisent leur volonté d'ouvrir le Groupe à des perspectives enrichissantes et complémentaires.

Pour illustrer cette dynamique, nous avons rencontré deux membres qui ont récemment rejoint le Groupe : **Yves Warnant**, CEO, ARVEST GROUP et **Michael Focant**, Partner et Head of Operations (bureau de Liège), RSM INTER AUDIT. Dans le cadre de ce numéro consacré à l'entrepreneuriat, nous leur avons posé quelques questions en lien avec cette thématique clé, afin de recueillir leurs points de vue et leurs expériences.

### **Dans vos rôles respectifs, comment vos entreprises soutiennent-elles les entrepreneurs, que ce soit dans leur lancement, leur croissance ou leur transformation ?**

**Yves Warnant :** Arvest Group est une holding qui reprend des entreprises technologiques ou en crée de nouvelles. Nous soutenons les entrepreneurs qui arrivent en fin de cycle et qui veulent transmettre leur bébé à une nouvelle équipe. Nous formons également de jeunes CEO pour gérer ces entreprises, en les coachant et en leur donnant les outils pour réussir. Nous investissons aussi dans des startups. Nos entreprises grandissent vite, la transformation est notre quotidien. Nous fournissons les outils et le financement pour que cette croissance soit maîtrisée et pérenne.

**Michaël Focant :** Chez RSM Belgium, nous nous positionnons comme un partenaire à long terme, offrant une alternative crédible et qualitative aux cabinets Big 4. Nous combinons l'expertise tech-

nique d'un réseau international avec une proximité et une flexibilité adaptées aux réalités locales, pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs belges. Notre objectif est d'apporter une réelle valeur ajoutée à nos clients en répondant à leurs besoins spécifiques en offrant un accompagnement personnalisé et de proximité à chaque étape du parcours entrepreneurial : du lancement à la transformation en passant par la croissance. Nous allons également au-delà de notre rôle de prestataire de services en consacrant du temps à des initiatives telles que le Réseau Entreprendre. Cet engagement personnel illustre notre volonté de soutenir les entrepreneurs de manière concrète, tout en restant fidèles à nos valeurs d'accompagnement de proximité. Cette approche fait écho à l'esprit entrepreneurial que j'ai développé à HEC Liège, où le soutien mutuel et l'importance d'aider les générations futures sont au cœur de la philosophie de l'École.

L'art d'entreprendre, c'est avant tout  
l'audace de transformer une idée en réalité,  
avec la conviction et la confiance nécessaires  
pour persévérer



Yves Warnant



Michaël Focant



**Selon vous, en quoi l'entrepreneuriat est-il un levier essentiel pour stimuler l'économie belge et européenne, notamment dans un contexte de changement économique global ?**

**Yves Warnant :** Avoir un projet et pouvoir le réaliser reste un des plus beaux moteurs d'émancipation et de bonheur. En créant des entrepreneurs, nous créons des emplois et de la richesse en Belgique et en Europe, qui peut ensuite être redistribuée pour le bien de toute la société. Pour avoir un impact, il faut des entrepreneurs ambitieux prêts à réussir à l'international.

**Michaël Focant :** L'entrepreneuriat est au cœur du développement économique, en Belgique comme en Europe. Il favorise l'innovation, stimule la création d'emplois et permet de relever les grands défis contemporains, tels que la digitalisation et la transition écologique. Il serait illusoire de croire que le monde politique, à lui seul, pourra répondre à ces enjeux : seuls les entrepreneurs ont la capacité de créer l'énergie, l'émulation et les solutions nécessaires pour façonner l'économie de demain. Pour cela, il est crucial que les entrepreneurs puissent bénéficier d'une liberté d'entreprendre significative et d'un environnement réglementaire stable, à la hauteur de leurs ambitions. Un cadre favorable est indispensable pour leur permettre de se concentrer sur l'innovation et le développement de leurs activités. En Belgique, le potentiel entrepreneurial est immense. Soutenir cet élan par un accompagnement de proximité et en apportant une réelle valeur ajoutée sont des leviers essentiels pour garantir une économie compétitive et durable. Chez RSM, nous investissons dans cet accompagnement local en développant des solutions adaptées aux besoins spécifiques des entrepreneurs. L'ouverture récente de notre bureau au cœur de Liège illustre notre engagement à être encore plus proches de nos clients et à les accompagner de manière ciblée et efficace dans leurs projets de croissance et de transformation.

**En travaillant au quotidien avec des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprise, quelles sont les meilleures pratiques ou qualités que vous avez pu observer chez ceux qui réussissent le mieux ?**

**Yves Warnant :** Les entrepreneurs dont nous reprenons les entreprises sont des survivants. Ils sont résilients, créatifs, connaissent très bien leur marché, ont une certaine humilité et des contacts dans toutes les couches de la population. Ils sont très attachés à leur personnel. Ils sont parfois vus comme difficiles, survivre aux crises les a profondément marqués. Nous avons beaucoup de respect pour leur histoire.

**Michaël Focant :** Les entrepreneurs les plus performants partagent selon moi plusieurs qualités fondamentales : une vision claire, une gestion rigoureuse et une capacité à s'entourer des bonnes personnes. Ils savent s'appuyer sur des partenaires fiables et stratégiques, tant internes qu'externes, pour optimiser leur prise de décision et renforcer leurs projets. En tant qu'entrepreneurs il est également crucial de savoir reconnaître ses propres forces et limites, et s'entourer de personnes aux compétences complémentaires.

**Comment définiriez-vous "l'art d'entreprendre" dans votre parcours personnel et professionnel ?**

**Yves Warnant :** C'est être à l'écoute des aspirations profondes et des talents de chacun, et mettre cette énergie au service d'un projet commun qui a un impact dans notre région.

**Michaël Focant :** L'art d'entreprendre, c'est avant tout l'audace de transformer une idée en réalité, avec la conviction et la confiance nécessaires pour persévérer, même lorsque les obstacles se multiplient ou que le vent souffle dans le sens inverse. Pour moi, cela signifie croire fermement en ses idées, tout en ayant la capacité d'écouter, d'apprendre et de s'adapter face aux défis. J'ai aussi appris au fil de mon parcours, notamment à HEC Liège, que savoir collaborer avec des experts et des talents divers est essentiel pour bâtir des projets solides et ambitieux. Dans mon rôle chez RSM, ces principes prennent vie au quotidien. J'essaie de mobiliser mes équipes autour d'une vision commune, en leur donnant les outils et la confiance nécessaires pour qu'elles se sentent pleinement actrices de notre réussite collective. En fin de compte, l'art d'entreprendre, c'est non seulement savoir transformer une vision en action, mais aussi inspirer et fédérer autour de cette vision pour créer un impact positif et durable.

**Quel rôle jouent des acteurs comme Arvest et RSM Belgium dans la création d'un environnement favorable aux entrepreneurs ? En quoi une collaboration entre experts financiers, consultants et entreprises est-elle déterminante ?**

**Yves Warnant :** L'écosystème est très important pour le succès d'un projet entrepreneurial, le développer est notre quotidien. Nous collaborons avec les écoles pour former à l'esprit d'entreprendre. Les banquiers nous aident à financer les projets, les consultants pour les Due Diligences, les Audits ou préparer les dossiers de reprise. Nous voulons bien connaître les entreprises locales pour pouvoir collaborer avec elles.

# GROUPE

**Michaël Focant :** Chez RSM Belgium, nous nous efforçons de jouer un rôle clé en créant un environnement favorable aux entrepreneurs grâce à une combinaison unique de proximité, de flexibilité et d'expertise reconnue. En tant que responsable de notre bureau de Liège, je constate chaque jour l'importance de combiner une expertise globale avec une compréhension locale des enjeux de nos clients. La collaboration entre experts financiers, consultants et entreprises est essentielle pour relever les défis complexes auxquels les entrepreneurs sont confrontés. Ces synergies nous permettent d'offrir des solutions innovantes et sur mesure, tout en conservant une approche humaine et personnalisée, qui reste au cœur de notre valeur ajoutée.

**Selon vous, quels seront les principaux défis et opportunités pour les entrepreneurs dans les cinq à dix prochaines années, et comment vos entreprises se préparent-elles à y répondre ?**

**Yves Warnant :** Les grandes thématiques mondiales sont nos opportunités : énergies renouvelables, électrification, réindustrialisation, digitalisation, ... Ce sont les domaines dans lesquels nous reprenons des PME locales pour en faire les leaders de demain.

**Michaël Focant :** La digitalisation, la transition écologique, la complexité croissante des réglementations, et l'intégration de technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle et la blockchain. Ces enjeux, bien que complexes, ouvrent également la voie à des opportunités considérables pour innover, conquérir de nouveaux marchés et répondre aux attentes sociétales et environnementales en pleine évolution. Chez RSM, nous nous préparons activement à ces transformations en investissant dans nos talents, nos outils et nos approches stratégiques. Nous sommes particulièrement attentifs à ancrer ces transformations dans une dynamique locale.

**Quels bénéfices tirez-vous de collaborations au sein d'un groupe comme HEC Liège ? En quoi des partenariats entre entreprises et institutions académiques renforcent-ils l'écosystème entrepreneurial ?**

**Yves Warnant :** Nous voulons être présents pour montrer aux étudiants que l'entrepreneuriat peut se faire ici avec un impact global, que c'est un choix de carrière qui permet de s'épanouir tout en développant notre région.

**Michaël Focant :** En tant qu'ancien de HEC Liège, je bénéficie au quotidien de la richesse des collaborations au sein de ce groupe. Que ce soit avec d'autres anciens étudiants qui sont aujourd'hui mes collègues, mes clients ou encore mes partenaires, cette communauté forte m'offre un véritable avantage. Ces liens m'ont permis de développer des relations professionnelles de grande qualité, mais également de m'enrichir sur le plan personnel. Participer à la vie de l'École représente aussi pour moi une manière de rendre un peu de tout ce que HEC m'a apporté. C'est enfin une opportunité de soutenir activement la nouvelle génération d'entrepreneurs et de dirigeants, en leur transmettant des outils et des perspectives ancrés dans la réalité des entreprises.

Ces partenariats entre institutions académiques et entreprises ne se limitent pas à un simple échange d'idées : ils renforcent l'écosystème entrepreneurial en créant des ponts concrets entre la formation et le terrain.

**Comment conciliez-vous votre rôle de dirigeant avec l'importance d'inspirer vos équipes à adopter une posture entrepreneuriale ? Quels conseils pour bien s'entourer ?**

**Yves Warnant :** Nous jetons directement nos équipes dans le bain entrepreneurial, et nous sommes à leur côté pour toute nouvelle difficulté. Nous appliquons le leadership par l'exemple. Pour bien s'entourer, nous prenons des administrateurs externes de grande qualité, qui viennent compléter et structurer notre approche.

**Michaël Focant :** Chez RSM, et particulièrement au sein de notre bureau de Liège, j'essaie d'incarner un leadership inspirant et collaboratif, basé sur une approche de type "on y va" plutôt que "allez-y". Mon objectif est de montrer l'exemple et de démontrer à mes équipes que chacun, quel que soit son niveau, a un rôle essentiel à jouer dans l'exécution, le développement et l'avenir de nos activités. J'essaie également de transmettre à mes équipes le même sens commercial et entrepreneurial qui m'anime.

**Quel regard portez-vous sur le rôle des écoles comme HEC Liège dans la formation des futurs entrepreneurs ? Comment mieux préparer les étudiants aux réalités du terrain ?**

**Yves Warnant :** On n'a jamais fini d'apprendre, le monde évolue vite. Les entrepreneurs doivent donc régulièrement retourner sur les bancs pour compléter leur formation. Plusieurs CEOs de nos sociétés sont passés par HEC Liège. Les stages actifs sont les meilleures occasions pour qu'un étudiant se prépare aux réalités du terrain.

**Michaël Focant :** Je suis convaincu de l'impact profond que HEC Liège a sur ses étudiants et sur leur préparation à devenir des entrepreneurs et dirigeants compétents. Tout au long de leurs études, ils sont immergés dans la réalité du terrain, grâce à des enseignants qui sont eux-mêmes des praticiens et à des partenariats solides que l'École a su établir avec le monde des entreprises. Cette immersion pratique leur permet de développer un équilibre précieux entre théorie et application concrète, qui est essentiel pour réussir dans le monde professionnel.

Ayant également l'habitude de collaborer avec des professionnels issus de nombreuses universités en Belgique et à l'étranger, je peux affirmer que les diplômés de HEC Liège se distinguent par leur pragmatisme et leur capacité à transformer les connaissances en actions concrètes.

**Nathalie Hosay,**  
Responsable des Relations Extérieures  
& de la Communication

## Envie de découvrir les membres du Groupe ?

Voici, à titre d'exemple, une quinzaine d'entreprises membres du Groupe pour HEC Liège. Des entreprises de tailles différentes, actives dans des secteurs variés puisque notre volonté est d'avoir une représentation la plus proche possible du tissu économique de la Région.

ANTHE	PEQUET	Dominique	CEO
ATELIERS FRAIPONT	FRAIPONT	Nancy	Administratrice
BAKER TILLY	HABETS	Christophe	Senior Partner
CARMEUSE	PHILIPS	Nicolas	Chief of Staff of the CEO Office
CORMAN SA	BOLLIER	Thierry	DRH
FAYMONVILLE DISTRIBUTION AG	FICKERS	Alexander	CEO
FN BROWNING GROUP	BOTTEMAN	Jean-Christophe	Vice-President Operations
GC PARTNER	PALMKOECK	Yannick	CFO
GROUP S	NOLLET	Philippe	Director Public & International Affairs
KPMG LAW	FINCK	Adrien	Counsel
PASSION FIRST	BERSANELLI	Gaetan	Associé gérant
PORT AUTONOME	DEMEFFE	Yves	Directeur général
PRAYON	CLERDENT	Guy	CFO
SOCOFE	BREBAN	Jean-Marie	Directeur général
WEERTS Group	HAUGEN	Pierre	Directeur Logistics Parks @ Cargo City West

Vous pouvez consulter la liste complète via ce lien :

[www.groupehec.uliege.be/cms/c\\_8484225/fr/groupehec-membres](http://www.groupehec.uliege.be/cms/c_8484225/fr/groupehec-membres)

# EXECUTIVE EDUCATION

## Les formations continues exécutives qui soutiennent l'entrepreneuriat

Se lancer dans l'entrepreneuriat demande bien plus que la réalisation d'actions techniques et légales telles que la rédaction d'un business plan, les inscriptions administratives, les vérifications juridiques ou encore la souscription à des assurances.

Un entrepreneur doit aussi réfléchir à ses capacités psychologiques, relationnelles et financières pour gérer les risques, prendre des décisions souvent dans l'incertitude, se différencier de la concurrence par l'innovation et établir un réseau de contacts pour soutenir le développement de ses activités.

### Avant de se lancer...

Il est crucial que les futurs entrepreneurs considèrent leur contexte. Ils doivent entre autres évaluer leur capacité à maîtriser les aspects techniques et relationnels pour mener à bien leurs projets, collaborer, communiquer, innover.

### Les compétences soft skills sont indispensables

Ces compétences, souvent sous-estimées par rapport aux compétences techniques, sont essentielles pour les entrepreneurs. Arrêtons-nous sur deux de ces compétences dites « soft skills » :

- **La pensée critique** nous permet d'évaluer de manière objective les situations et prendre des décisions éclairées en intégrant des dimensions cognitives mais aussi émotionnelles et comportementales.
- **L'intelligence émotionnelle** nous apprend à mieux nous connaître, à équilibrer nos vies professionnelle et personnelle, à mener des entretiens d'embauche cohérents par rapport à nos besoins (entre autres psychologiques) de collègues et collaborateurs et bien entendu, à mieux identifier et comprendre nos émotions et celles des autres pour les intégrer dans nos actions et décisions.

Ces compétences sont au cœur de nombreux programmes de formation continues en executive education. Elles sont transversales aux secteurs et aux fonctions, tout comme la gestion d'équipe, le leadership et la communication.

La mixité des publics (entrepreneurs, salariés, cadres, consultants,...) enrichit ces formations, permettant à chacun d'élargir sa compréhension des divers contextes et de développer une écoute respectueuse et constructive.

Au département d'Executive Education, deux personnes sont dédiées à informer spécifiquement celles et ceux qui recherchent des parcours de formation personnalisés pour développer leur propre entreprise, leur parcours personnel, ou encore développer des projets importants de changement dans de plus grandes sociétés (Intrapreneuriat).

Parce que chaque parcours et chaque projet est unique, il est toujours très motivant de pouvoir conseiller ces (futur.e.s)entrepreneurs-euses !

**Sylvie Anne Piette.**  
Directrice HEC Liège Executive Education

Retrouvez l'ensemble des formations proposées par notre Executive School ici :  
[www.hecexecutiveschool.be](http://www.hecexecutiveschool.be)



# Entreprendre grâce à ses **soft skills**

Dans un monde en pleine mutation où l'intelligence artificielle redéfinit le paysage professionnel, les qualités humaines et entrepreneuriales – appelées «soft skills» – prennent une importance capitale. Ces compétences, telles que la créativité, l'adaptabilité, l'esprit entrepreneurial, se révèlent incontournables pour les jeunes en quête d'un avenir professionnel épanouissant.

**H**EC Liège intègre pleinement cette dimension dans le cursus de ses étudiants depuis plusieurs années déjà via la mise en place de différentes actions :

- Les **Ateliers de compétences**, structure pédagogique inédite en Belgique francophone. Ces ateliers sont pratiques et originaux, souvent transdisciplinaires; ils permettent d'acquérir et de valider diverses compétences, relationnelles, managériales, digitales, et une posture critique et éthique. Proposés aussi bien en bachelier qu'en master, ils donnent à chaque étudiant l'occasion de personnaliser sa formation. Une douzaine de nos ateliers sont spécifiquement orientés sur le développement de soft skills pour stimuler les jeunes à entreprendre leur vie professionnelle.
- Le développement d'un modèle transversal basé sur 3 piliers : **to be, to act, to change**, pour former des jeunes qui ont un savoir-être, les équiper techniquement pour qu'ils puissent agir, résoudre des problèmes et gérer des projets, et enfin les sensibiliser et les impliquer dans une approche globale de la gestion du changement afin de mieux appréhender les transitions.

- La mise en place d'outils informatiques permettant aux étudiants de se différencier les uns des autres en fonction du trajet qu'ils choisissent. Par exemple, le «**Journal de l'étudiant**» dans lequel sont valorisées les compétences abordées dans les cours, mais aussi à travers les cours, comme la communication via les présentations ou l'expression écrite grâce aux rapports. Les compétences développées en marge des cours, dans la vie personnelle de l'étudiant, interviennent également. A la fin de ses études, le jeune diplômé a ainsi un profil de compétences complet qu'il peut annexer au CV classique et valoriser auprès de ses futurs employeurs.

En début de cette année académique, l'École a également proposé à ses étudiants de 1er bachelier un événement interactif et original, en partenariat avec l'asbl POSECO, dans le cadre du programme ON STAGE, et avec le soutien de Wallonie Entreprendre. L'objectif ? Leur permettre d'identifier leurs soft skills à travers des activités immersives, mais aussi de visualiser, à l'aide de témoignages de jeunes entrepreneurs et de personnes ressources de l'entrepreneuriat, comment en tirer parti afin d'eux-mêmes se lancer dans l'entrepreneuriat.

## L'événement était cadencé en trois parties :

### Partie 1 : Révéler ses soft skills à travers des activités immersives

Une bonne connaissance de soi et de ses compétences permet de mieux mener ses projets et se projeter dans l'avenir. Chaque étudiant a donc été amené à utiliser un outil numérique pour découvrir ses soft skills à travers des mises en situation immersives et a été invité à se plonger dans un parcours interactif qui illustre ces compétences.

### Partie 2 : Découvrir le lien entre soft skills et entrepreneuriat à travers des témoignages inspirants

Peu de jeunes se rendent compte du potentiel qui sommeille en eux. Trois jeunes entrepreneurs ont témoigné de comment leurs soft skills avaient été une véritable force dans leur parcours entrepreneurial, et ce malgré les doutes et faiblesses qu'ils avaient :

- Baptiste Conchin, Administrateur de l'entreprise Virtura (Conseil & Formation IA B2B)
- Olivia Bouquiaux, étudiante-entrepreneuse fondatrice de CINQUIÈME (marque belge de vêtements réversibles et personnalisables) → lire p. 13
- Antoine Paps, Vice-président Association des étudiants HEC Liège

### Partie 3 : Démystifier l'entrepreneuriat et montrer l'écosystème entrepreneurial qui s'offre aux jeunes

De nombreux dispositifs sont mis en place pour aider et accompagner les jeunes à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Un panel de référence sur la thématique a interagi avec les étudiants :

- Le VentureLab, incubateur pour les étudiants du supérieur des provinces Liège-Luxembourg
- Frédéric Ooms, personne de référence à HEC sur la thématique de l'entrepreneuriat
- Maxime Bouhy, étudiant et membre de HEC Liège Advisory.



### Qui est POSECO ?

POSECO est une asbl qui soutient et entreprend depuis plus de 21 ans toute une série de projets en lien avec l'entrepreneuriat, la durabilité et l'émancipation des jeunes. Il y a plus de 10 ans, l'asbl lançait les Inspiration Days, un concept mettant en avant l'entrepreneuriat durable à travers des journées thématiques et des rencontres. Et depuis plus de 6 ans, via le programme ON STAGE soutenu par Wallonie Entreprendre, Poseco permet également à de nombreux jeunes de prendre conscience de leur capacité à entreprendre, notamment à travers la découverte de leurs soft skills.

#### CONTACT

Corentin Piret, Responsable de projet  
[corentin.piret@poseco.org](mailto:corentin.piret@poseco.org)  
[www.poseco.org](http://www.poseco.org)

## EVENTS

# Smart City Institute : 10 ans d'impact

C'est un anniversaire spécial que célèbrent Nathalie Crutzen et son équipe en ce début d'année 2025 !

Il y a tout juste 10 ans, en janvier 2015, le Smart City Institute voyait le jour à HEC Liège sous l'impulsion du Professeur Nathalie Crutzen, avec pour ambition de soutenir la transition durable et intelligente des villes/territoires. Depuis sa création, l'Institut propose d'aborder cette thématique sous un angle managérial (sciences de gestion) tout en collaborant avec d'autres disciplines (telles que l'urbanisme, l'architecture, les sciences appliquées, les sciences de l'environnement).

Un cap atteint grâce à la vision académique et intrapreneuriale de sa directrice, que l'Institut célébrera au printemps prochain dans le cadre de l'année de l'Art d'Entreprendre. Un compte rendu vous en sera proposé dans le SPIRIT n°54 de juin.



# ChocoMission : Le Serious Game innovant au service de la durabilité

Depuis plusieurs années, HEC Liège inscrit la transformation durable au cœur de sa stratégie pédagogique et affirme son engagement à développer chez ses étudiants un esprit critique et une compréhension interculturelle, indispensables face aux enjeux mondiaux actuels. Ces ambitions se traduisent notamment par des réformes de ses programmes, avec une augmentation des ECTS obligatoires dédiés aux compétences en réflexion éthique, responsabilité sociétale et transition environnementale.

Cela passe aussi par l'innovation pédagogique. ChocoMission, une simulation immersive de type Serious Game, propose une pédagogie novatrice permettant aux étudiants d'expérimenter les arbitrages décisionnels et dilemmes éthiques auxquels font face les entreprises dans leur transition vers des modèles économiques durables. Le jeu mobilise la vidéo, la réalité virtuelle (VR) et d'autres ressources pour immerger les étudiants dans une PME agroalimentaire belge bien connue, confrontée à des choix stratégiques touchant à l'actionnariat, à la chaîne d'approvisionnement, ou encore à son reporting ESG, dans des contextes complexes. Ces décisions sont évaluées en fonction de leurs impacts sociaux et environnementaux, en s'appuyant sur les principes de la donut economy (Kate Raworth, 2017).

**Ce Serious Game va plus loin qu'un simple exercice pédagogique.** Son approche s'appuie sur l'immersion et l'expérimentation, des outils reconnus pour leur capacité à renforcer l'efficacité

éthique des apprenants. En permettant aux étudiants de ressentir les tensions des décisions dans des situations simulées réalistes, le jeu transcende la logique de transmission classique et offre une perspective transdisciplinaire où se croisent finance, supply chain, marketing, R&D, gestion des ressources humaines, etc.

Le développement de ce serious game repose sur une collaboration inédite entre professeurs, chercheurs, managers d'entreprises partenaires et spécialistes de la durabilité. Cette synergie pluridisciplinaire confère à ce Serious Game une portée exceptionnelle, tant dans son contenu que dans sa méthode, et ouvre la voie à des extensions vers d'autres facultés. A l'instar d'une entreprise en constante évolution, le jeu est conçu pour être mis à jour régulièrement, afin de s'aligner avec les réalités de terrain et d'intégrer de nouvelles disciplines et perspectives.

Porté par Virginie Xhaufclair et soutenu par le S'LAB, ChocoMission incarne une véritable révolution pédagogique. En mobilisant les dernières avancées en matière de réalité virtuelle et d'éducation au développement durable, il prépare les étudiants à naviguer dans un monde complexe, interculturel et exigeant, où entreprendre éthique et durablement sera une compétence clé.

LE GROUPE POUR HEC LIEGE A LE PLAISIR DE VOUS CONVIER AU

# Gala

GROUPE  
POUR

HEC LIÈGE  
Management School - Liège Université

LE VENDREDI  
23 mai 2025  
à Liège Expo

Ne manquez pas LA rencontre de 2025 à Liège !

**Renseignements:**

Marie ANTIGNANI  
marie.antignani@uliege.be  
04/232 73 49

Réervations



AVEC LE SOUTIEN DE:

Linklaters

ethias



Belfius

Liège Cité Ardente  
Liège Ardenne - Condroz

pwc



# Le S'LAB vous invite dans son Triangle de l'Action

Le S'LAB, la plateforme transversale qui fédère l'expertise de HEC Liège en transition environnementale et sociale, se développe et accueille ses premiers partenaires. L'occasion de vous inviter dans son Triangle de l'Action !

Les citoyen·nes, les politiques et les services publics, les entreprises : trois ensembles qui doivent se parler et œuvrer ensemble pour provoquer la Transition de notre société. Le S'LAB entend résolument travailler avec ses trois composantes et organise, **le mercredi 12 mars à 18h, à HEC Liège**, un grand dialogue avec leurs représentant·e·s. Grâce à un système interactif, vous aurez la possibilité de dialoguer directement avec eux, de les interpeller et de nous interpeller.

En marge de cet événement, vous pourrez découvrir une exposition des projets passés et à venir du S'LAB, rencontrer nos nouveaux partenaires et déguster un petit lunch avec des produits durables bien sûr !

Ont déjà confirmé leur présence : Philippe Felten (CEO de Schröder), Sabine Mahy (CFO CRM Group), Philippe Renier (Conseiller à la transition écologique chez Silox), Sybille Mertens (Conseillère à la Rectrice en transition sociale et environnementale et Directrice du Centre d'Economie Sociale), Amaury Meyers (SPW Développement Durable). Beaucoup d'autres noms vont encore compléter le panel !

Toutes les informations pratiques sont à retrouver sur notre site internet <https://slab.hec.uliege.be> et sur nos réseaux.



ON PEUT ACCÉLÉRER  
SUR LE CONFORT ET RALENTIR  
SUR LE CARBONE POUR UNE  
CONSTRUCTION PLUS DURABLE


 SAINT-GOBAIN

Notre engagement à être leader mondial d'une construction plus durable nous donne la responsabilité et le pouvoir de bâtir un futur plus désirable<sup>(1)</sup>. Grâce à notre dynamique d'innovation permanente, nous proposons des solutions intégrées pour la construction neuve, la rénovation énergétique des bâtiments et la décarbonation des secteurs de la construction et de l'industrie<sup>(2)</sup>. L'objectif : créer des matériaux et des services pour de nouvelles façons de bâtir, plus économes en énergie et en ressources, tout en apportant confort et bien-être. Nous nous attachons également à réduire l'empreinte de nos procédés avec la volonté d'atteindre zéro émission nette de carbone d'ici à 2050<sup>(3)</sup>. Avec notre présence dans 76 pays et l'engagement de nos 160000 collaborateurs, nous œuvrons chaque jour à développer des matériaux et des services plus responsables qui apportent durabilité et performance pour permettre à chacun de mieux habiter le monde<sup>(4)</sup>.

SAINT-GOBAIN.COM

(1) et (4) Nos engagements pour un futur plus désirable : <https://www.saint-gobain.com/fr/entreprise-responsable/notre-responsabilite/la-rse-integree-la-strategie>.

(2) Toutes nos solutions en faveur de la décarbonation des secteurs de la construction et de l'industrie : [https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/ONEPAGER\\_DECARB\\_FR.pdf](https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/ONEPAGER_DECARB_FR.pdf)

(3) Nos engagements à l'horizon 2050 : <https://www.saint-gobain.com/fr/entreprise-responsable/nos-piliers/changement-climatique>.

Great Place To Work®

Best Workplaces™

Large Companies

LUXEMBOURG 2013 - 2024

# Your trusted partner for tax strategy

**ATOZ**  
TAX ADVISERS LUXEMBOURG



Founder & Member of the world's largest independent tax network

**TAXAND**

**KPMG**

**KPMG**  
works for  
**ME**

## Find your purpose at KPMG Luxembourg

Let's uncover a world of opportunity together.



Explore the benefits



Join us



# Join our community of solvers

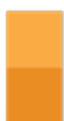
Human-led, tech powered. At PwC we combine the experience, ingenuity and enthusiasm of our colleagues with technology, to be able to view challenges from all angles. With everything we do powered by the most advanced technologies. While continuing to grow personally and professionally in unexpected and exciting ways. This is how we help our clients and society move forward.

Working at PwC is more than consulting and auditing – it's about being a solver. We study complex issues, applying top-notch knowledge and expertise to deliver sustained outcomes and build trust. We're at the forefront of emerging trends like ESG, utilizing AI for innovative solutions that align seamlessly with our clients' ever-evolving needs - every single day.



Want to be our next  
colleague?

Find out more and apply now.  
We can't wait to meet you!



# Prix du Mémoire en Transformation Digitale

## *Un succès pour la première édition !*



La première édition de la cérémonie de remise du Prix du Mémoire en Transformation Digitale s'est tenue en décembre dernier. Cette initiative inter-universitaire, soutenue par la Wallonie dans le cadre de la stratégie Digital Wallonia, est destinée à récompenser les meilleurs mémoires ou travaux de fin d'études de Master explorant les enjeux de transformation digitale des entreprises wallonnes ou des évolutions socio-économiques liées au numérique.

Piloté par le Digital Lab, le projet rassemble en son comité organisateur des représentants de la Région wallonne d'une part, et des 5 business schools en Fédération Wallonie-Bruxelles d'autre part, c'est-à-dire HEC Liège (ULiège), Louvain School of Management (UCLouvain), Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB), la faculté Warocqué (UMons), ainsi que la faculté des sciences économiques, sociales et de gestion de l'UNamur.

### Un jury de qualité et motivé

Un jury d'expertes en transformation digitale et en durabilité avait pour mission de sélectionner les travaux les plus prometteurs parmi les 26 candidatures reçues. Présidé par la Professeure Yasemin Arda, ce jury regroupait André Blavier (Agence du Numérique), Laetitia Ory (SPW), Julie de Bergeyck (AGORIA), Lisa Lombardi (UWE), Jean-Philippe Parmentier (Infopole) et Olivier Vergeynst (ISIT-BE).

### Une cérémonie pour mettre en valeur les travaux nominés

C'est dans le cadre prestigieux de la Salle académique de l'ULiège, que le public a pu découvrir les 6 travaux en lice et en apprendre plus sur chaque nominé. Au total, trois prix ont été décernés.

C'est **Camille Walhin** (Solvay), qui a reçu le prix principal pour son mémoire sur les jumeaux numériques dans le domaine du développement urbain (promoteur : Prof. O. Christophe). Un chèque d'une valeur de 1500 € lui a été généreusement offert par Pierre Soleil, Head of Communication chez NRB, partenaire de HEC Liège.

**Baptiste de Gottal** et **Luis Fernandes Brito** (LSM), ont également convaincu le jury avec leur mémoire conjoint sur la propension des consommateurs belges à faire réparer leur smartphones (promoteur: Prof. P. Belleflamme). Ils ont obtenu le Prix spécial dans la catégorie « Économie et Durabilité » et se sont vu remettre un chèque de 1000 € de la part de Manuel Pallage, CEO de NSI, également partenaire de l'école.

Enfin, au terme d'un vote en direct de l'assemblée, c'est **Rachel Sandelé** (HEC Liège), qui a remporté le Prix du public pour son exploration des nouvelles formes de travail dans le secteur public (promotrice : Prof. A. Chanteux). Ce prix, remis par André Blavier et Sylvie-Anne Piette, lui donne accès à une formation de son choix parmi le large éventail des programmes de HEC Liège Executive Education.

Tous-tes les nominé-es ont pu par ailleurs voir leur excellent travail mis en lumière à l'occasion de cette cérémonie, que ce soit via des capsules vidéos partagées sur les réseaux sociaux (Moovizz), un article pleine page post événement (Le Soir) ou encore via des interviews diffusées sur les ondes de la Première (RTBF).

### Et après ?

Suite au succès de cette première édition, l'équipe organisatrice remet le couvert en 2025 ! Cette année, c'est faculté Warocqué de l'UMons qui aura le plaisir d'accueillir la cérémonie de remise de prix. Si vous comptez défendre votre mémoire durant cette année-ci et qu'il répond aux critères, n'hésitez pas à poser votre candidature en vous rendant sur le site <https://memoire.bydw.be>.



*Pour nous, c'est non seulement un plaisir mais c'est surtout essentiel de pouvoir soutenir cette initiative, encourager les jeunes talents, le travail qui est effectué et cette remise de Prix.*

**Pierre Soleil** (NRB)



*Avant de commencer la rédaction d'un mémoire, on se dit que c'est une montagne impossible à gravir, mais on finit tous par y arriver. Il faut aussi apprécier ce processus-là.*

**Camille Walhin**

# DIGITAL



Cet automne, le Digital Lab s'est intéressé de près à l'utilisation de l'IA dans les Ressources Humaines (RH). Cette thématique, qui concerne et impacte directement toutes les entreprises, a été mise en lumière lors de deux événements marquants en novembre : une conférence inspirante à Louvain-la-Neuve et une soirée-débat à HEC Liège.

L'intégration de l'IA dans les RH représente bien plus qu'une simple opportunité technologique, elle redéfinit profondément les contours de cette fonction clé aux multiples enjeux (biais algorithmiques, protection des données, automatisation des tâches administratives, recrutement et gestion des talents, etc.).

Le Digital Lab a proposé d'aborder ces enjeux à l'occasion d'une conférence organisée en collaboration avec l'Agence du Numérique le 13 novembre à l'Aula Magna intitulée « Intelligence Artificielle : Impact sur les métiers RH ». Il s'agissait de la deuxième édition d'une série d'événements semestriels consacrés à l'IA. Le public a eu le privilège d'assister à une keynote d'Emmanuelle Blons, conférencière reconnue et auteure de deux ouvrages incontournables sur le sujet : *L'entreprise disruptée : Les défis de l'IA pour les ressources humaines* (2019) et *L'IA au cœur de l'entreprise : une alliée pour votre stratégie RH* (2023) dont tous les participant·es ont pu recevoir un exemplaire.

Et parce que rien ne stimule mieux l'innovation que l'échange et la réflexion collective, la présentation s'est poursuivie par des discussions dynamiques sur des thématiques variées, sélectionnées au préalable par les participant·es. Chaque thématique a été explorée en sous-groupes, sous la direction d'expert·es, dont plusieurs ont ensuite présenté les conclusions sous la forme d'un débat de clôture. Aux côtés d'Emmanuelle Blons, des intervenant·es chevronnés tels que Jean-Paul Erhard (Peoplesphere), Gaëlle Helmsmoortel (Micropole), et Loïc Vlassakoudis (Vivalia) ont réalisé un état des lieux de l'avancement des organisations wallonnes en la matière et offert une conclusion riche perspectives inspirantes et en conseils avisés.



*C'est intéressant d'aller voir ce que font les autres, même en dehors des RH, parce qu'il y a peut-être des choses qui existent déjà et que l'on peut adapter sans repartir de zéro. Sortez, allez voir autre chose, allez voir d'autres problématiques.*

**Emmanuelle Blons**, conférencière

**L**a soirée-débat du Digital Lab de fin novembre a fait écho à sa conférence organisée un peu plus tôt à Louvain-la-Neuve (voir page ci-contre). Trois intervenant·es ont eu l'occasion de s'exprimer en 60 minutes sur le thème « L'IA peut-elle devenir le manager RH de demain » ? Une discussion éclairante à retrouver dans son intégralité sur la chaîne YouTube du Digital Lab et prochainement en version condensée et commentée dans le podcast audio du Digital Lab « Échos Numériques », sur Spotify et Apple Podcasts.



*Je crois vraiment que l'IA peut aider à un peu plus mettre le focus sur le H de Ressources Humaines.*

**Sandra VANDORPE**, Lead Talent & Workforce Transformation chez Equans Belgium



*J'ai le sentiment que ce sont en réalité les travailleurs qui déterminent notre rythme d'adoption, tout simplement parce que l'IA est dans leur vie quotidienne et qu'il n'est pas question d'avoir au travail une expérience qui soit inférieure à celle du privé.*

**Jean-Paul ERHARD**, Fondateur & Managing Partner de Peoplesphere



*Je pense vraiment que l'IA peut aider le ou la RH dans sa fonction en automatisant des tâches et en lui permettant à terme de jouer des rôles beaucoup plus stratégiques au-delà des missions journalières.*

**Héloïse LELOUP**, Directrice du Pôle Humain & Sociétés à l'Agence du Numérique



# GUEST SPEAKERS

Au cours de ce 1<sup>er</sup> quadrimestre, nos guest speakers ont à nouveau répondu présents pour partager avec nos étudiants leur expertise et leurs expériences professionnelles. HEC Liège a accueilli de nombreux directeurs et responsables en entreprises, bon nombre d'entre eux étant par ailleurs des diplômés de notre École. Nous les remercions vivement pour leur implication dans le parcours de nos étudiants.



## Diagnosics approfondis de l'entreprise : Grace Garrais

1. Samuel Rizzo (Alumni 2002), Administrateur - COPILOT  
Benoît Pitance, Administrateur - Mertens Plastique  
Amaury Demonceau (Alumni 2021), Administrateur - Ateliers Nadin-Mathonet\*
2. Alain Plumier (Alumni 1987), Responsable Aides Publiques - CBC Banque & Assurance
3. Jean-Pierre Di Bartolomeo (Alumni 1990), Membre du comité de direction - Wallonie Entreprendre\*  
Céline Depierreux (Alumni 2006), Responsable du contrôle de gestion - Wallonie Entreprendre
4. Delphine Leruitte, Senior Payroll Advisor - SD Worx
5. Christophe Picard (Alumni 1999), CEO - Invest For Jobs\*

## Principes de Marketing : Nadia Steils

6. Daniel Niessen (Alumni 2015), Référent pour le marketing territorial - Ostbelgien

## International Strategy - Nathalie Crutzen

7. Laurie-Anne Matot (Alumni 2019), Project Manager - Roland Berger
8. Audrey Lauriello (Alumni 2014), Manager - McKinsey & Company  
Anouk Van Lint, Associate - McKinsey & Company

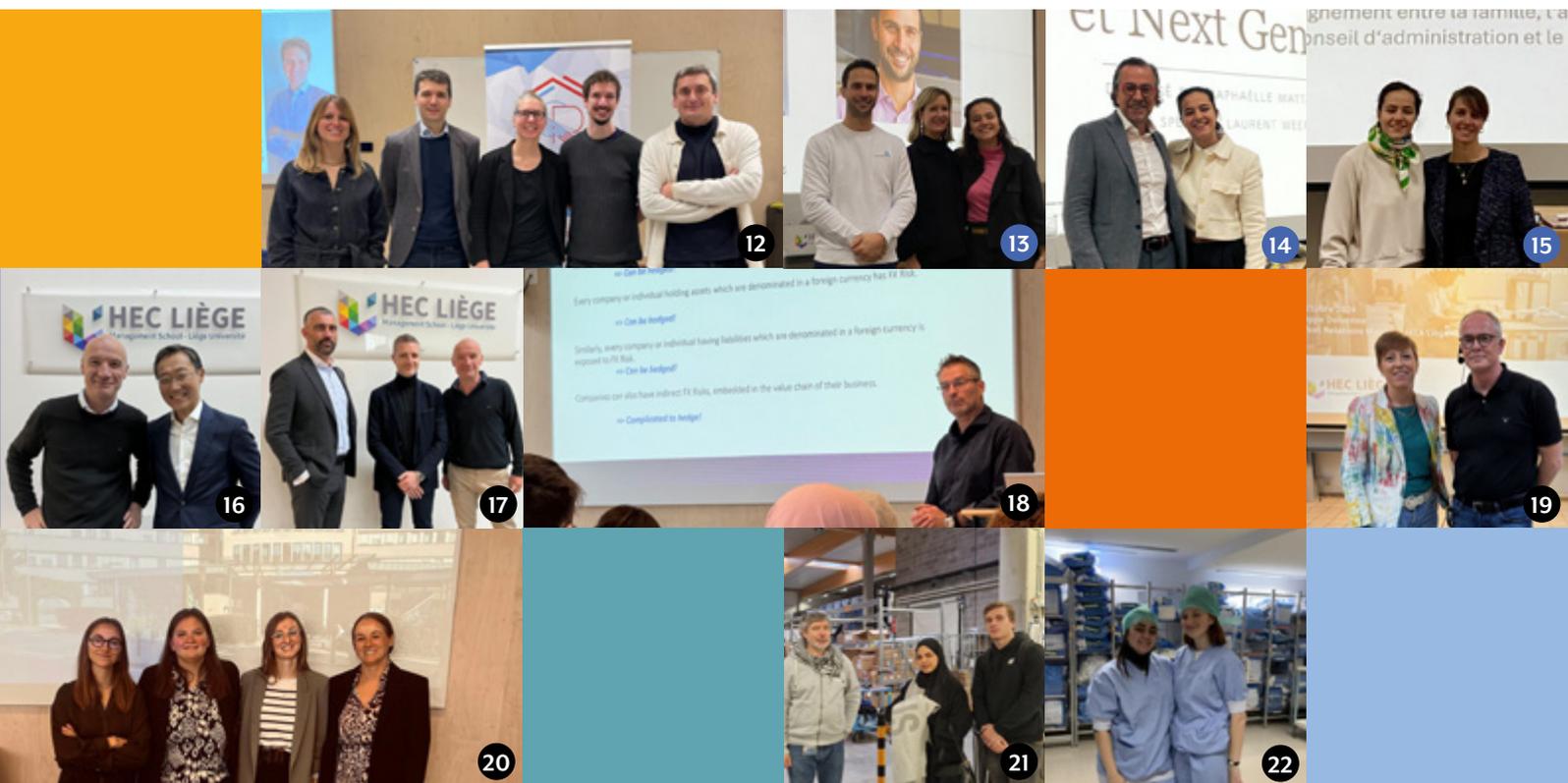
9. Anna Pawelczak (Alumni 2014), Strategic Marketing and Transformation Program Manager – Prayon  
Nicolas Bourdon (Alumni 1999), Chief Commercial Officer - EVS Broadcast Equipment  
Michel Vanhaesbroucke, Strategic Director - John Cockerill
10. Jean-Dominique Grégoire (Alumni 1986)n CFO - Saint-Gobain  
Laurent Jossart, CEO - Liege Airport  
Jacques Platieu, CEO - Cronos sud

## Digital Strategy - Nicolas Neysen

11. Ariane Berckmoes, Chief Digital Transformation Officer - Ethias  
Wilfried Neven, Chief Customer Experience Officer and vice-CEO – Ethias

## Master Thesis Methodology - Jérôme Schoenmaeckers

12. Sophie Reginster (Alumni 2010), Experte économique – CSC  
François Tourbach (Alumni 2009), Vice President, Head of Procurement & Logistics - John Cockerill  
Mélanie Lefèvre (Alumni 2007), Expert Health Services Research - KCE  
Thomas Lejeune (Alumni 2008), Macroeconomist – BNB



#### Introduction à l'entrepreneuriat familial - Raphaëlle Mattart

13. Olivier Dufrasne, Président - Ecosteryl  
 Pascale Simon, Co-Founder & Managing Partner – Seewhy\*  
 14. Laurent Weerts (Alumni 1990), Associé - W Conseil\*  
 15. Catherine Noel, vice-présidente - NMC et administratrice de NOMAINVEST\*

#### Ethics, Regulation, and Compliance in Finance - Yves Francis

16. David Schmidt (Alumni 1993), Managing Director - Banque de Luxembourg Belgium  
 17. Nicolas Marinier, Partner - Deloitte Luxembourg  
 Maxime Heckel, Partner - Deloitte Luxembourg

#### International Finance - Patrick Schwarz

18. Ivo Mertens, Chief Revenue Officer – iBanFirst

#### Business Ethics & CSR - Virginie Xhaufclair

19. Philippe Delvenne, Country Quality Product Manager - IKEA

#### Supply Chain Management - Sabine Limbourg

20. Ludivine Vilour (Alumni 2021), Responsable Flux et Processus - CHR Verviers East Belgium  
 Catherine Majeau, étudiante HEC Liège ,M2 en Global Supply Chain Management

**Dans le cadre de l'Atelier sur la Gestion Hospitalière, orchestré par Sandra Delforge, nos étudiants ont eu l'occasion de suivre les équipes du CHU de Liège, de l'Hôpital de la Citadelle et du CHC dans trois domaines différents (Supply Chain, RH et Finance). Chaque étudiant a pu choisir le domaine et l'hôpital de son choix.**

21. Myriam Al-Jboury et Cyril Morin (CHU Liège / Supply Chain)  
 22. Ülkü Aydın et Alice Preud'homme avec Alexis Vanwambeke (Citadelle / Supply Chain)

De nombreuses autres organisations et entreprises sont intervenues dans nos cours. Retrouvez les photos sur notre site :

[www.hec.uliege.be/guest-speakers](http://www.hec.uliege.be/guest-speakers)

\*Interventions liées à une thématique de l'Entrepreneuriat

# INTERNATIONAL

## 2024– 2025 International Ambassador: **Fabrizio Bruzzese**



Since the academic year 2021-2022, the International Relations Team has been electing an International Ambassador to spotlight the international journey of one outstanding student. This year, we are delighted to present this honor to Fabrizio Bruzzese.

At 23 years old, Fabrizio is in his second year of a master's program in Banking and Asset Management. His exceptional international journey caught our attention due to the diversity of the destinations he has chosen. The International Relations team was also impressed with Fabrizio's organizational skills and his motivation when preparing his various exchanges.

Fabrizio began his global adventure with an Erasmus exchange at Sungkyunkwan University (SKKU Business School) in Seoul, South Korea. He is now pursuing a Double Degree in International Finance and Risk Management at La Sapienza University in Rome. Next spring, he will further enrich his international experience with an internship at AWEX's office in San Francisco, USA.

When asked about his choice of destinations, Fabrizio shared that he sought out unique locations with high-quality universities. He was particularly eager to explore places that offered something completely different from what he already knew. This made SKKU Business School the perfect fit. "I was looking for a unique and unforgettable experience," Fabrizio said, and Seoul exceeded his expectations. After his enriching Erasmus exchange, Fabrizio was ready for a new challenge and decided to apply for a double degree. While all

potential destinations appealed to him, he ultimately chose Rome. His Italian roots played a significant role in this decision, as he wanted to spend a full year in Italy to deepen his understanding of the language and culture.

Fabrizio reflects on the transformative nature of his experiences abroad. "These experiences have changed me tremendously. Before my mobility programs, I had never lived alone or outside Belgium. I didn't even know if I was capable of it," he admitted. Like many students, he initially found the idea of living abroad daunting. However, upon his return, he felt profoundly changed. "I realized I was capable of living independently in a country where I didn't speak the language or know the culture. It's scary at first, but it's incredibly rewarding to see yourself grow and learn in a new environment." Looking ahead, Fabrizio is excited to continue his international journey with his upcoming internship in San Francisco. We are confident this experience will be as unforgettable and enriching as his previous ones.

**Marjorie Crits,**  
International Officer

# Overcoming Challenges: The Remarkable Journey of Mohanad Thabet



The International Relations Office is best known for managing Erasmus and Double Degree programs, but we also support degree-seeking students, many of whom have taken unique paths to get here. Today, we want to highlight one such remarkable student, Mohanad Thabet.

The International Relations Office is best known for managing Erasmus and Double Degree programs, but we also support degree-seeking students, many of whom have taken unique paths to get here. Today, we want to highlight one such remarkable student, Mohanad Thabet.

A 26-year-old Palestinian refugee, Mohanad holds a Bachelor's degree in Business Administration from Al-Azhar University in Gaza and is now in his second year of a Master's in Global Supply Chain Management at HEC Liège. He excelled in his Master 1 exams with outstanding grades—a testament to his strong educational background. Coming from a family that values learning, his mother and both grandfathers are teachers, while his father is a professor at Al-Azhar University.

It was in Liège that Mohanad rediscovered his passion for global supply chain management, having previously focused on project management due to circumstances in Gaza. He's particularly interested in industrial companies. While he had other options for his Master's, Mohanad chose HEC Liège for its mix of modern and historical charm, the large campus, and its balanced work-life environment. Initially, he thought studying here would be easier than his Bachelor's, but he quickly realized the program's focus on practical, work-oriented learning made it both demanding and rewarding. Despite the

challenges, Mohanad excelled in his first year and is now tackling the difficulties of his second year, including his Master's thesis. He views this journey as a once-in-a-lifetime experience and remains hopeful for the future.

Talking about his life here, Mohanad smiles and proudly says he's adapted to living in our city, made many friends. He also wanted to take the opportunity to thank the students office which helped him have a smooth enrollment in our university as well as HEC and the university of Liège for the opportunities and the help that was given to him.

Mohanad wanted to tell to other students who might be in a similar situation or even something stressful that no matter the difficulties, the stress, the circumstances, studying can be a positive source of distraction. He advises that you should divide your tasks into smaller things and to spend between 20 and 30 minutes on each.

As a final note, I wanted to thank Mohanad for sharing his experience with us. It was a real pleasure to meet him. I was especially struck by his positive outlook on the future and how he talked about hope. May you continue to succeed in your studies and beyond.

**Marjorie Crits.**  
International Officer

## EXECUTIVE DEGREES

# Séminaires comptables et fiscaux 2025

*Une expertise au service des professionnels du chiffre*

Face aux évolutions constantes des réglementations fiscales et comptables, se maintenir à jour est plus qu'un atout : c'est une nécessité.

Pour répondre à cette exigence, HEC Liège propose un cycle de séminaires d'actualité, destiné aux experts-comptables, fiscalistes et autres professionnels du secteur financier.

### Une offre adaptée aux enjeux contemporains

Ces séminaires abordent des sujets clés d'actualité, des problématiques concrètes et stratégiques tout en bénéficiant d'une expertise académique et de terrain reconnue.

Chaque session associe des apports théoriques à des études de cas pratiques, permettant ainsi aux participants de développer des compétences directement applicables à leur activité.

### Un cadre de formation flexible et reconnu

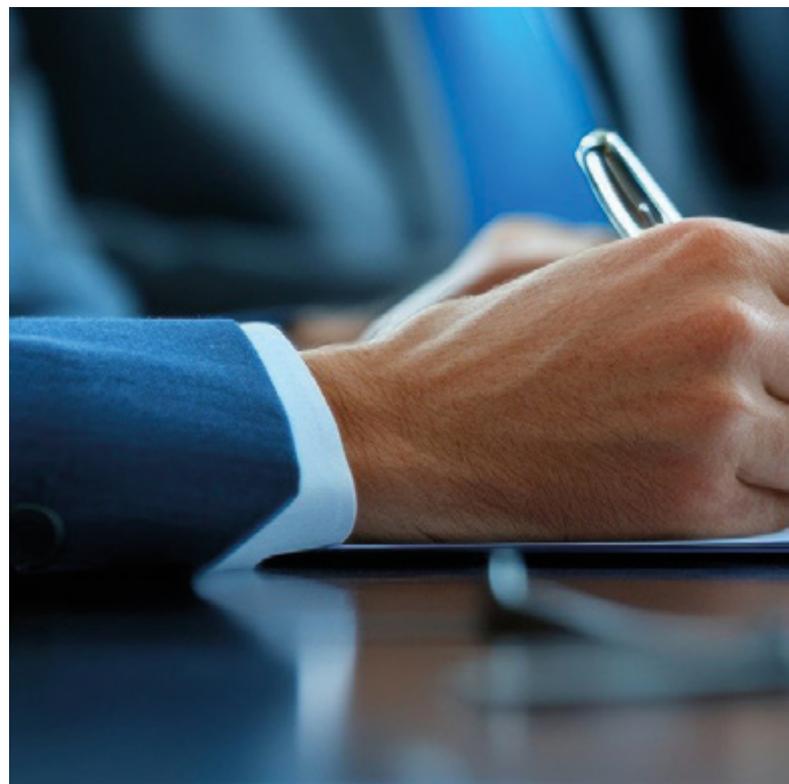
Organisées en présentiel ou à distance, ces formations courtes sont accessibles à l'unité ou sous forme de cycle. Leur valeur ajoutée est renforcée par leur reconnaissance auprès des organismes professionnels tels que l'ITAA, l'OBFG, l'IJE et l'IEJ assurant aux participants une attestation valorisable dans leur carrière.

### Découvrez le programme 2025 :

- Investissement professionnel commun dans l'immobilier : en société ou en personne physique ? (17/02)
- Analyse et revue critique de la jurisprudence récente en matière d'abus fiscal (19/02)
- Actualités en matière de procédure fiscale (contributions directes) (2023-2024) (26/02)
- Actualités en restructuration des entreprises (10/03)
- Droit de l'insolvabilité : mécanismes de protection et actions des créances (12/03)
- Mandat de facture électronique 2026 en Belgique : préparatifs et regard sur l'avenir (17/03)
- Avant d'envisager l'I.A. : exploiter l'intelligence humaine de vos données (19/03)
- Actualités fiscales de l'année 2024 en matière d'impôt des personnes physiques (24/03)
- Actualités fiscales de l'année 2024 en matière d'impôt des sociétés (31/03)

- Assurer une transmission intra-familiale équitable et harmonieuse (2/04)
- Actualités fiscales de l'année 2024 en matière de TVA (7/04)
- Refresh en matière de RGPD (9/04).

Dans un contexte fiscal et comptable en perpétuel mouvement, HEC Liège se positionne comme un allié de choix pour les professionnels soucieux de se maintenir à la pointe. Inscrire ces séminaires dans votre agenda, c'est investir dans votre avenir et celui de votre entreprise.



## Lieu et Horaire

HEC Liège, rue Louvrex 14 - 4000 Liège, de 18 à 21 heures.  
L'accès au parking se fait via la rue Saint-Gilles 199.

## Agréments\*

ITAA, l'OBFG, IJE et IEFJ.

\* Sous réserve d'agrément (les présences seront encodées automatiquement par nos soins sur les différentes plateformes).

\*\* En cas d'agrément, l'Institut de Formation Judiciaire ne prendra pas en charge les frais éventuels des personnes qui s'inscrivent mais ne sont pas effectivement présentes. Il est toutefois permis de se faire remplacer par un collègue qui signe la liste de présence mentionnant son nom et sa fonction à côté du nom du collègue remplacé.

## Mode distanciel/Chèques formation

Il faudra répondre à trois tests d'attention/final durant la conférence.  
En cas de non-participation à ces derniers, aucune présence ne pourra être attestée, aucun chèque ne pourra être accepté.

## Mode présentiel

Les présences seront prises au début et à la fin de chaque conférence.

## Chèques formation\*

HEC Liège compte parmi les organismes agréés par la Région wallonne. Cependant, seuls les séminaires sur les Actualités en IPP, ISoc et TVA entrent dans ce dispositif « chèques-formation ».

- 6 chèques-formation (forfait) (pour les séminaires sur les Actualités en IPP et en ISoc – uniquement valable en cas de participation aux deux séances).
- 3 chèques-formation (pour le séminaire sur les Actualités en TVA).

## Frais d'inscription\*

	Montant
Par séminaire	75 euros
À partir de 4 sujets choisis	65 euros
Forfait IPP-ISoc	110 euros

\* Le prix est identique pour les participants choisissant de suivre en présentiel ou en distanciel.

Application de l'article 44 §2 4° du code de la TVA pour les formations inter-entreprises.

## Personne de contact

Laetitia Debraz  
Tél. : +32 4 232 73 21  
laetitia.debraz@uliege.be

HEC Liège remercie ses partenaires organisateurs :



Une organisation commune de la Faculté de Droit, de Science politique et de Criminologie de l'Université de Liège et de HEC Liège, en partenariat avec le Tax Institute de l'Université de Liège.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur notre site :



# INSIDE

## Conférence VIP du Groupe pour HEC Liège : un grand succès !

La conférence VIP avec Maxime Prévot, Député fédéral et Président des Engagés et Pierre-Yves Jeholet, Vice-Président et Ministre du Gouvernement wallon, organisée le mercredi 20 novembre dernier dans le cadre des activités du Groupe pour HEC Liège, a réuni plus de 250 représentants d'entreprises, près de 250 étudiants et 35 membres du personnel de HEC Liège. Un beau succès pour cette soirée, confirmé par de nombreux retours positifs.



Merci à tous ceux et celles qui étaient présent(e)s !  
Retrouvez quelques photos de l'événement dans nos pages Events & News et le reportage complet [ici](#)

## La KU Leuven et l'Université d'Anvers à HEC Liège !

Le 19 décembre dernier, HEC Liège accueillait des représentants de la KU Leuven et de l'Université d'Anvers, dans le cadre du programme Erasmus Belgica. Cette visite a permis de renforcer les liens entre nos institutions et d'encourager la mobilité étudiante en Belgique.

Un speed meeting avec les étudiants intéressés par le programme Erasmus Belgica était notamment proposé.

Cet événement s'inscrit dans une volonté commune de valoriser les opportunités offertes par la mobilité étudiante et de favoriser les échanges entre les institutions belges.

## Doubles félicitations au Professeur Georges Hübner

Le Conseil d'administration de Belfius Asset Management a nommé Georges Hübner comme président ad interim. Une fois que le nouveau président, issu du comité de direction de Belfius Banque, sera désigné, Georges Hübner assumera le rôle de vice-président du conseil.

« *The Complete Guide to Portfolio Performance* », le livre coécrit par Georges Hübner et Pascal François, a reçu le prix Roger Charbonneau pour le meilleur livre en anglais de HEC Montréal !



## Silox devient partenaire du S'Lab

« *J'espère que cette collaboration sera fructueuse et servira les intérêts de la planète (et du Vivant au sens large), avant même nos intérêts respectifs* ». C'est en ces mots que Philippe Renier, Conseiller à la Transition Ecologique chez Silox parle du nouveau partenariat qui vient d'être conclu entre HEC Liège et Silox.

Groupe international basé à Engis, Silox est une référence dans la chimie du zinc et du soufre ainsi que dans l'économie circulaire à travers le recyclage de résidus complexes de métaux non-ferreux. Consciente de l'importance et de l'urgence des enjeux liés à la transition écologique et du rôle que l'entreprise peut et doit jouer dans cette transition, Silox s'engage à réduire rapidement et significativement ses impacts négatifs tout au long de sa chaîne de valeur, à intensifier ses impacts positifs et à s'orienter vers des produits et services plus durables. Elle accorde aussi une attention toute particulière à son personnel et à une intégration harmonieuse dans les communautés voisines de ses installations à un niveau mondial.

## Nudge Challenge



L'équipe gagnante de gauche à droite : Salomé Beltran, Margaux Mainjot, Charlotte Kupper, Sophie Letihon et les membres des deux équipes lauréates.

La finale du « Nudge Challenge » s'est tenue fin 2024 à HEC Liège. Dans le cadre du cours de « Consumer Behavior » de Cécile Delcourt, neuf équipes d'étudiants ont présenté leur nudge pour stimuler des comportements plus durables

Merci aux membres du Jury : Jordan Fleissig, Bruno Gemenne, Perrine Neuprez et Marianne Snakers.



Regardez la vidéo du meilleur projet présentant un nudge qui joue sur la taille de l'assiette pour éviter le gaspillage alimentaire dans les buffets collectifs :





## Hommage au Professeur Pierre Armand Michel

Le Professeur **Pierre Armand Michel** est décédé le 4 décembre 2024.

Licencié en sciences économiques de l'Université de Liège en 1965, Pierre Armand Michel a entamé sa carrière académique en tant que boursier et stagiaire de recherche au FNRS. Il a également été assistant et graduate fellow de la Belgian American Educational Foundation. Fort d'un parcours international exceptionnel, il est revenu à Liège avec un diplôme de troisième cycle en gestion de l'Université du Colorado, un MBA et un Ph.D. en finance de la Stern School of Business de l'Université de New York.

À son retour, il s'est investi dans l'enseignement à l'École d'Administration des Affaires (EAA), devenue HEC Liège depuis lors, où il a longtemps dirigé le département de gestion tout en assurant de nombreux cours de finance et de comptabilité. Nommé chargé de cours en 1985, il a accédé au rang de professeur ordinaire en 1988. Le Professeur Michel a poursuivi ses travaux jusqu'à sa retraite en 2008 et est toujours resté au service de son alma mater, tout en contribuant au développement d'autres institutions comme l'Université Senghor et l'Université de Luxembourg.

Homme à la curiosité scientifique insatiable, Pierre Armand Michel a construit, au fil du temps, un réseau de relations étendu avec des enseignants et des chercheurs de nombreuses universités à travers le monde. Il a également encouragé de nombreux jeunes diplômés à réaliser un doctorat, que ce soit au sein de notre institution ou à l'étranger.

Nous avons reçu de nombreux messages de sympathie de tous ceux et celles qui l'ont bien connu. Nous en publions deux ici :

« Monsieur Michel, "PAM", c'était un grand Monsieur dont l'engagement envers l'université et l'École d'Administration des Affaires, la générosité et la vision laissent une empreinte durable dans l'histoire de la faculté HEC Liège que l'on connaît aujourd'hui. Toute sa vie, il a placé le soutien aux chercheurs et la valorisation de la recherche académique au cœur de ses priorités. Par ses conseils avisés et son écoute bienveillante, il a inspiré et galvanisé tous ceux qui ont eu la chance de croiser son chemin. Sa contribution inestimable continue de rayonner, tant au sein de la communauté académique de HEC Liège qu'à travers les parcours qu'il a influencés à l'échelle internationale. »

Professeure Marie Lambert

« C'est avec une profonde tristesse que nous avons appris le décès du Professeur Pierre-Armand Michel, affectueusement connu sous le nom de 'PAM'. Son départ laisse un vide immense dans le cœur de celles et ceux qui l'ont côtoyé, tant pour son dévouement à l'enseignement que pour son humanité profonde. Les Alumni de HEC Liège Kinshasa tiennent à exprimer leur gratitude pour l'héritage qu'il laisse derrière lui. Comme le témoigne Monsieur DOMAYI Christian : « Cher Professeur, merci pour tout ce que vous avez transmis. Votre dévouement et votre impact resteront gravés dans nos mémoires. » De son côté, Monsieur MUNONGO Jacob-Alfred se remémore : « Oh ! Une perte. Je me souviens de sa rigueur mais surtout de son sens humain et bienveillant. Il m'a été d'une motivation inestimable lors de mon cours à HEC Liège à Kinshasa. Son influence continuera d'éclairer nos parcours. »

Les Alumni de Kinshasa,  
transmis par Paulette Mukendi Kasakanga

## Nouveau docteur

Félicitations à **Sousso BIGNANDI**, nouveau Docteur en sciences économiques et de gestion : "Firm Dynamics, Adoption of New Technologies, and Labor markets" (co-promoteurs : Prof. Lionel ARTIGE, HEC Liège – ULiège et Prof. Jean-Michel LAFLEUR, ULiège)



## FRM certification

**Valentin Baum**, issu du Master transdisciplinaire Digital Business (parcours d'Ingénieur civil à la faculté des sciences appliquées suivi d'une année à HEC avec des options dans la finalité Financial Engineering, pilotée par Julien Hambuckers), a obtenu la certification FRM. Notre finalité est certifiée partenaire académique "Financial Risk Manager" (FRM) par le GARP (Global Association of Risks Professionals). Cette certification offre l'opportunité pour les étudiants du master d'obtenir une bourse pour passer le premier niveau.

« Ayant toujours été passionné par les mathématiques, l'informatique et la finance, j'ai découvert au cours de mes études un intérêt particulier pour le risque financier, car ce domaine offre une combinaison idéale de ces trois disciplines » explique Valentin. « Passer le premier niveau de la certification m'aide tout d'abord dans le début de ma carrière professionnelle car elle m'a permis de revoir la matière de cours et de l'approfondir. Cette certification est également un réel plus sur un CV. Elle permet de montrer son intérêt et son implication dans ce domaine ce qui est d'autant plus important au début de sa carrière. »

Félicitations !

# EVENTS & NEWS

## Afterwork de rentrée HEC Liège Alumni

10 octobre 2024

Organisé en collaboration avec le Van der Valk Hôtel Liège Congrès



## Welcome Drink Luxembourg

6 novembre 2024

Organisé en collaboration avec Foyer



## Conférence « Intelligence Artificielle : Impact sur les métiers RH »

13 novembre 2024 — Aula Magna, Louvain-la-Neuve



De gauche à droite : **Gaëlle Helsmoortel** (Micropole), **Loïc Vlassakoudis** (Vivalia), **Nicolas Neysen** (HEC Liège), **Emmanuelle Blons** (Infosys), **Jean-Paul Erhard** (Peoplesphere)



**Céline Parente Gonçalves** (Infopole), **Maxime Deuse** (Deuse)



**Julien Stocq** (KPMG), **Sylvie-Anne Piette** (HEC Executive Education), **Maël Arlain** (Agence du Numérique)

## Smart Inspiration Day : rendez-vous annuel du Smart City Institute dédié à la transition durable et intelligente des territoires

19 novembre 2024 — HEC Liège



Prof. **Nathalie Crutzen**, Fondatrice et Directrice académique du Smart City Institute et **David Carassus**, Professeur des universités en sciences de gestion à l'UPPA - Directeur de la chaire OPTIMA - Président du GIS OPTIMA (France)



Le panel, de gauche à droite : **Manon Jacob** (Give a day), **Pascal Frucquet** (UPPA - Université de Pau et des Pays de l'Adour), **Amélie Cardyn** (Agoria), **Gregor Stangherlin** (Ville de Liège), **Nathalie Crutzen** (Smart City Institute HEC Liège)



L'ensemble des orateurs avec chacun un petit sac de chocolats Nihant, un des sponsors de l'événement

SCIT - Michaël Raedi

## Conférence VIP du Groupe pour HEC Liège

20 novembre 2024 — HEC Liège

« Les défis économiques et politiques actuels et leurs impacts sur l'entrepreneuriat » avec Pierre-Yves Jeholet, Vice-Président et Ministre du Gouvernement wallon et Maxime Prévot, Député fédéral et Président des Engagés



**Sabine Colson**, Coordinatrice WE Cession & Acquisition et **Alexandre Streel**, Partner BDO, co-Présidents du Groupe pour HEC Liège ; **Wilfried Niessen**, Directeur général et Doyen ; **Pierre-Yves Jeholet**, Vice-Président et Ministre du Gouvernement wallon ; **Maxime Prévot**, Député fédéral et Président des Engagés, devant une assemblée nombreuse et attentive

## Cérémonie de remise du Prix du Mémoire en Transformation Digitale

12 décembre 2024



Les nominés au prix. De gauche à droite : Luis Fernandes-Brito, Baptiste de Gottal, Roxane Ekelson, Camille Walhin, Rachel Sandelé, Nouhaila Bouamir, Alexandre Fiset



Baptiste de Gottal & Luis Fernandes Brito, prix Économie et Durabilité – Manuel Pallage (NSI)



André Blavier (Agence du Numérique), Rachel Sandelé – Prix du Public – et Sylvie-Anne Piette (HEC Liège Executive Education)



La lauréate du prix principal, Camille Walhin, et Pierre Soleil (NRB)

# Séances de proclamations de la Promotion 2024

## Proclamation des résultats des diplômés 2023-2024

30 novembre 2024 — Wex Marche-en-Famenne

Bertrand Bouckaert



**Wilfried Niessen**, Directeur général et Doyen ; **Pierre Duysinx**, Vice-recteur à la Mobilité et à l'International ; **Nancy Davis**, General Manager John Cockerill Balteau, John Cockerill Environment, Alumni et Marraine de la promotion 2024



**Cécile Delcourt**, Professeure de Marketing et **Marie Hanneuse**, lauréate du Prix David Sempels 2024 et major de promotion



Remise d'un chèque au Fonds HEC Liège par les étudiants de l'Assoc' : **Antoine Sacré**, Vice-président ; **Fanny Bozzi**, Vice-présidente ; **Victor Higuët**, ex-Président ; **Maxime Lejeune**, Responsable académique ; **Victor Jacques**, Comptable & IT

## Open Borders MBA – Graduation Ceremony Cohort 11

23 novembre 2024 — Kloster Heidberg, Eupen

Marianne Esse



**Piet Pauwels**, Dean of the Faculty of Business Economics at UHasselt ; **Wilfried Niessen**, Directeur général & Doyen de HEC Liège ; **Jelle Stas**, diplômé ; **Markus Fredebeul-Krein**, Dean of FH Aachen



## Proclamation des résultats des diplômés des formations en horaire décalé 2023-2024'S

29 novembre 2024



Les diplômés 2023-2024

S Sandrine Seyen



L'équipe des formations à horaire décalé : **Christine Bertrand**, Coordinatrice des formations à horaire décalé ; **Anne Chanteux**, Directrice des programmes de masters à horaire décalé ; **Laetitia Debraz** et **Tamou Ouakim**, Studies Office

## Les Business Breakfasts HEC Liège

Hôtel Van der Valk Sélys - Liège

25/09/2024 : « Quels sont les déterminants de l'adoption de provisions environnementales par les pays lors de la signature d'accords de libre-échange ? », Kelly Cioppa, PhD Candidate (Economic Analysis & Policy), avec Bruno Gemenne, Sustainability Manager

11/12/2024 : « La performance de portefeuille, un défi différent pour l'investisseur et le professionnel », Georges Hübner, Professor of Finance



## Notre priorité : générer un impact sociétal positif à travers

- » La promotion d'un mode de gouvernance durable et éthique
- » Un management moderne axé sur l'empathie, l'inclusion et le bien-être
- » La sensibilisation aux comportements responsables et aux enjeux environnementaux
- » Un engagement total en faveur du renforcement des liens humains, sociaux et communautaires où nous opérons.

**NOUS ACCOMPAGNONS LES ENTREPRISES POUR UNE CROISSANCE HARMONIEUSE GRÂCE À NOS SERVICES SUR-MESURE :**

**AUDIT & ASSURANCE**

**TAX & ACCOUNTANCY**

**MERGER & ACQUISITION**

**EXPERTISE & FORENSIC**



**Be the one behind the best live moments in history**

- IT
- HR
- Marketing
- Finance
- Facility
- Logistics



**Be part of the team!  
We're hiring now.**

Founded in 1994, EVS revolutionized live sports broadcasting thanks to its innovative Live Slow-Motion system relying on state-of-the-art technology. Headquartered in Liège, with more than 600 team members working in 20+ offices and development centers all over the world, EVS is a key player in the broadcast and media technology market. Its products and solutions are sold in more than 100 countries worldwide.



→ [evs.com/careers](https://evs.com/careers)





Knowledge Partners



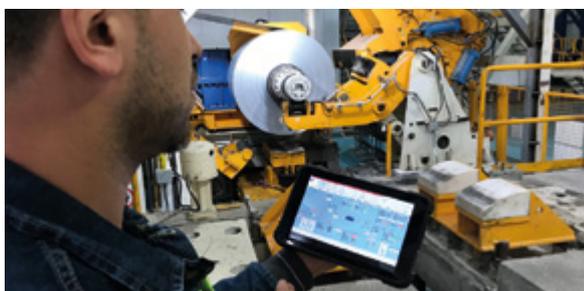
Project Partners



Business Spirit Partners

# Répondre

aux besoins de notre temps



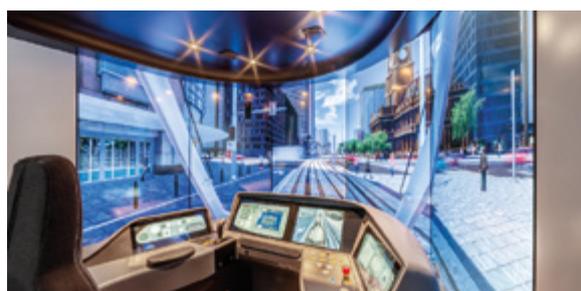
Permettre une production industrielle responsable



Développer des infrastructures essentielles



Faciliter l'accès aux énergies bas carbone



Contribuer à une mobilité plus verte



Renforcer la sécurité



Préserver les ressources naturelles

[johncockerill.com](http://johncockerill.com)

