



# Accélérer les transformations

Former, innover, entreprendre

## 4 ALUMNI

Une communauté qui entend, innove et rayonne

## 6 PARTENAIRES

HEC Liège - Deloitte Luxembourg : les ressorts d'un lien durable

## 9 INTERNATIONAL

A Master Degree That Crosses the Atlantic

## 10 EDUCATION

- Deux nouveaux masters pour répondre aux pénuries de talents et aux défis des transitions
- HEC Liège Commits to Success

## 14 RECHERCHE

- REAL aide les PME à relever les défis de l'Industrie 5.0
- Liège, capitale de la finance durable

## 16 EXECUTIVE EDUCATION

- De 0 à 100 en un an : le certificat en IA fait le plein
- Leadership : quand l'humain devient le moteur du collectif

## 21 EQUIS : 5 ANS !

## 22 HEC CONNECT

Where Business meets Academia

## 24 FONDS

Le Wall of Fame affiche complet : chronique d'un succès collectif

## 26 FOCUS

- 5 Cohorts, 5 Remarkable Journeys: Early-Career Success Stories from Our Work-Study Master's in Sales Management Alumni

## 31 ÉTUDIANTS

13<sup>e</sup> édition des Advisory Awards : immersion dans l'analyse financière

## 32 LEARNING EXPEDITION

EXPLORT London 2026 : 11 étudiants de master en mission à Londres

## 34 S'LAB

- Et si la fin de la campagne Danc'IN Diversity n'était qu'un début ?
- Choco Mission : une expérience immersive dans la filière cacao

## 36 DIGITAL

- Le Prix du Mémoire en Transformation Digitale : mettre en lumière des travaux de qualité
- Le numérique à l'hôpital : diagnostic d'une transformation
- Le Digital Lab donne un coup de frais à sa com'
- Créativité artificielle : mythe ou réalité ?

## 40 ENTREPRENEURSHIP

- HEC Entrepreneurs : forger l'esprit entrepreneurial
- EMMIE : D'un jardin à une mission

## 42 GUEST SPEAKERS

## 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**  
Anne-Christine Cadiat, Cécile Coputo, Mari Anne Desirrotte, Alexandra Dathée, Bruno Gemenne, Anne Gillet, Nathalie Hosay, Madeleine Hubin, Marie Lambert, Laure Magnier, Nicolas Neysen, Wilfried Niessen, Joëlle Noti, Sylvie-Anne Piette, Caterina Santi, Marianne Snakers, Willem Standaert, Roxanne Thonnard, Aurore Tilkin, Virginie Xhauffair.

**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,

Nous vivons une période agitée que ce soit au niveau international (la situation géopolitique notamment), national (une contestation sociale forte, des mesures gouvernementales compliquées,...) ou au niveau régional (économies budgétaires,...).

L'évolution technologique avec l'Intelligence Artificielle questionne nos modèles et le changement climatique nous oblige à repenser nos modes de vie. L'enseignement universitaire n'échappe pas à ces turbulences et se doit de relever les enjeux à venir.

Plus que jamais, il convient de réfléchir à l'avenir que nous voulons construire et à nous adapter. Cela n'est possible qu'avec une « boussole » qui donne la direction. HEC Liège a défini dans son plan stratégique comment nous voulons ensemble répondre à ces enjeux.

Nous voulons être créateur de savoir et de solutions et former les talents de demain. Cela passe par une attractivité et un rayonnement importants, tant au niveau national qu'international. C'est ainsi que nous sommes fiers de pouvoir annoncer que l'EFMD (European Foundation for Management Development) a accrédité HEC Liège pour une durée de 5 ans. Seules 165 Business Schools parmi plus de 16 000 dans le monde bénéficient de cette reconnaissance de qualité. C'est le résultat d'un travail collectif de toutes les équipes avec le support de l'ensemble des parties prenantes de l'École.

C'est dans ce contexte que HEC Liège crée deux nouveaux masters : un master Business Analyst en alternance et un master thématique « Master en Global Transition et Sustainability Management ». Ceux-ci sont pleinement alignés avec la stratégie de l'École et répondent aux besoins de talents des organisations qui nous entourent.

Vous allez découvrir dans ce SPIRIT comment ces organisations peuvent participer à la gouvernance et soutenir l'École à travers HEC CONNECT.

Ce numéro du SPIRIT est, une nouvelle fois, le témoignage du dynamisme et de la réactivité de HEC Liège. Nous organiserons en août la conférence annuelle de GRASFI, à la pointe de la finance durable. Notre présence à l'international se renforce à travers nos activités et réseaux de recherche, mais aussi grâce aux programmes offerts ainsi qu'aux échanges et voyages internationaux.

Les activités en lien avec notre écosystème sont nombreuses et font de HEC Liège un acteur important de l'innovation et des échanges, notamment dans le domaine du digital (prix du mémoire en transformation digitale, le digital à l'hôpital,...).

Comme vous le constaterez, HEC Liège propose de nombreuses activités et offres en matière de formation.

Ceci n'est possible qu'avec la participation et le support de toutes et tous. Ce numéro en témoigne une nouvelle fois. Au nom de HEC Liège, je vous remercie, toutes et tous, pour tout ce que vous faites ! Soyons fiers de HEC Liège !

Bonne lecture.



**Wilfried Niessen**  
Directeur général et doyen

# ALUMNI

## Alumni HEC Liège : une communauté qui entreprend, innove et rayonne

L'écosystème Alumni de HEC Liège confirme son dynamisme à travers des initiatives entrepreneuriales ambitieuses, un réseau toujours plus connecté et des diplômés qui se distinguent bien au-delà des frontières de l'École.

Ces derniers mois, plusieurs projets ont illustré une même ambition : renforcer les liens entre Alumni, valoriser des parcours inspirants et accroître la visibilité des talents issus de HEC Liège dans les sphères économique et médiatique.

### **Mettre en lumière les entrepreneurs de notre communauté**

Dans cette logique, HEC Liège a lancé un dossier de presse consacré à ses Alumni entrepreneurs. Conçu comme un outil directement exploitable par les médias, il vise à faciliter l'identification d'entrepreneurs, d'expertises et de *success stories* issues de notre communauté. Le dossier a été diffusé auprès de plus de vingt médias belges et internationaux, parmi lesquels la RTBF, RTL, Canal Z, L'Echo, Trends-Tendances, Le Soir, La Libre, Sudinfo, Le Vif ou encore Paris Match.

À ce jour, plus de 420 entreprises créées par des Alumni ont été recensées dans l'écosystème HEC Liège (en plus des sociétés unipersonnelles en consultation). Plus de 100 profils figurent déjà dans ce dossier, reflétant la diversité des parcours et des secteurs : startups, PME, reprises d'entreprises familiales, reconversions, et bien d'autres.

### **Une communauté Alumni plus connectée que jamais**

Le lancement de la nouvelle plateforme Alumni marque une étape importante dans la (re)connaissance du réseau. Quelques semaines après sa mise en ligne, 350 comptes avaient déjà été enregistrés et 170 Alumni avaient mis à jour leurs informations professionnelles.

Pensée comme un point d'entrée unique pour la communauté, la plateforme facilite les échanges d'informations entre les Alumni et l'École. Au-delà d'un simple outil digital, elle a vocation à évoluer et traduit une volonté claire : faire vivre un réseau actif, accessible et créateur d'opportunités en connaissant de mieux en mieux vos parcours et vos réalisations.

« Notre objectif n'est pas uniquement de maintenir le lien avec nos diplômés, mais de créer un véritable écosystème capable de générer des opportunités, des collaborations et de la visibilité pour l'ensemble de la communauté Alumni HEC Liège. »

### **À DÉCOUVRIR**



<https://alumni.hec.uliege.be>



**Jérôme Tailleux**  
Liégeois de l'année



**Laurence Mathieu**  
ICT Lady of the Year 2026

### Des Alumni qui font rayonner HEC Liège

Cette dynamique se reflète aussi dans les distinctions récemment obtenues par plusieurs diplômés. Citons dernièrement la nomination de Jérôme Tailleux, Alumni 2013, comme « Liégeois de l'année », qui illustre l'impact croissant des Alumni dans le paysage entrepreneurial régional. Ou encore Laurence Mathieu, Alumni 1992, désignée « ICT Lady of the Year 2026 », qui incarne quant à elle le leadership et l'innovation dans le secteur technologique (lire page 30).

Ces parcours rappellent que la communauté HEC Liège joue un rôle actif dans les transformations économiques, technologiques et sociétales actuelles.

### Et vous, où en êtes-vous aujourd'hui ?

Entrepreneurs, experts, jeunes diplômés, créatifs ou porteurs de projets : chaque parcours contribue à faire évoluer la communauté HEC Liège et à renforcer son rayonnement.

Nous invitons l'ensemble des Alumni à rejoindre la plateforme, mettre à jour leurs informations et partager leurs actualités afin de continuer à renforcer ensemble la visibilité et l'impact du réseau. Mieux nous connaissons vos réalités et vos besoins, plus nous sommes en mesure de vous proposer des actions ciblées, pertinentes et véritablement sur mesure, au service de votre développement et de celui de l'ensemble de la communauté.

**Aurore TILKIN.**

Corporate Relations & Alumni Network Manager

+ 420

**Alumni entrepreneurs  
identifiés**

+ 170

**Profils Alumni  
mis à jour en 1 mois**

+ 100

**Profils mis en avant  
dans le dossier  
de presse**

+ 350

**Connexions  
sur la nouvelle  
plateforme Alumni**

+ 20

**Médias contactés  
en Belgique  
et à l'international**

**PARTENAIRES**

# HEC Liège – Deloitte Luxembourg : les ressorts d'un lien durable



Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2026, Joachim Heukmes, Alumni HEC Liège (promo 2004) a pris la tête de Deloitte Luxembourg. Une nomination qui s'inscrit dans une trajectoire personnelle solide, mais aussi dans une histoire plus large : celle d'un lien durable entre Deloitte et HEC Liège, dont de nombreux diplômés contribuent activement au rayonnement du cabinet au Luxembourg.

**S**i cette nomination marque une nouvelle étape pour Joachim Heukmes, elle fait également écho aux trajectoires de nombreux alumni de HEC Liège ayant construit leur carrière au sein du cabinet. Parmi eux, Yves Francis, ancien CEO de Deloitte Luxembourg de 2010 à 2018, aujourd'hui engagé auprès de HEC Liège en tant que co-président de l'Alumni Advisory Board et professeur affilié, incarne cette continuité dans le temps.

À travers cette interview croisée, ils reviennent sur leurs parcours respectifs, les enseignements tirés de leur passage à HEC Liège et les dynamiques qui expliquent la proximité unique entre l'École et Deloitte Luxembourg. Un dialogue qui met en lumière bien plus qu'un partenariat : un véritable réseau de talents, de transmission et d'opportunités.



**Yves, en tant qu'ancien CEO de Deloitte Luxembourg et co-président des alumni HEC Liège, quelle est votre réaction suite à la nomination de Joachim à la tête de Deloitte Luxembourg ?**

Je suis vraiment très heureux de voir Joachim élu par ses associés à la tête de Deloitte Luxembourg. Je le suis à la fois pour Deloitte, ses associés que je félicite pour leur choix, et pour l'ensemble de ses employés. Je le suis tout autant pour HEC et ses milliers d'alumni à Luxembourg, et partout dans le monde.

D'un point de vue Deloitte, j'ai en effet connu Joachim dès le début de sa carrière comme jeune diplômé HEC au sein de notre firme alors que j'étais moi-même jeune associé. Dès mes premières interactions avec lui, il était évident que Joachim avait un très grand potentiel, brillant sur le plan professionnel et avec une éthique de travail irréprochable. Il était aussi, et c'est fondamental dans une société de services, doté de réelles qualités humaines, d'un grand dynamisme entrepreneurial et d'une capacité à attirer et fidéliser les meilleurs talents.

Joachim a d'ailleurs été élu associé après un parcours rapide et brillant en 2016, soit avant la fin de mes deux mandats comme CEO. Je l'ai donc vu gravir tous les échelons rapidement, et suis donc très heureux, mais aucunement surpris, qu'il ait continué avec autant de succès après mon départ !

En tant que co-président des alumni HEC, je me réjouis également de ce parcours remarquable car il constitue une reconnaissance importante pour l'École et pour nos alumni. Notre réseau alumni HEC est impressionnant par sa taille mais je dis régulièrement que notre plus grande fierté doit être sa qualité et son dynamisme, avec de nombreux alumni dans des postes de responsabilité importants et surtout qui maintiennent un engagement fort et régulier avec l'École.

Joachim est intervenu régulièrement dans des cours de Finance à HEC et a offert des témoignages à de nombreux étudiants. Je ne doute pas qu'il continuera à être un ambassadeur de premier plan pour l'École.

Je partage un dernier clin d'oeil. Joachim et moi sommes tous deux également alumni de l'Athénée Royal de Chênée, donc je pourrais me réjouir à triple titre!



**Joachim, pouvez-vous nous présenter en quelques mots les principales caractéristiques de Deloitte Luxembourg ?**

Deloitte Luxembourg figure aujourd'hui parmi les principaux cabinets de services professionnels du pays. Présent au Grand-Duché depuis plus de 75 ans, le cabinet réunit environ 2.600 professionnels, dont plus de 175 associés et managing directors, et a enregistré en 2025 un chiffre d'affaires brut de 535 millions d'euros. Son modèle pluridisciplinaire couvre l'audit, le conseil, la fiscalité, ainsi que l'accompagnement des transformations réglementaires, technologiques et stratégiques de nos clients. Au Luxembourg, Deloitte se distingue notamment par la taille de son département Conseil, qui va de la stratégie au M&A, en passant par la transformation technologique, la gestion des risques et les grandes transformations opérationnelles. Le cabinet s'appuie également sur la force du réseau mondial Deloitte, présent dans plus de 150 pays, et renforce aujourd'hui sa collaboration à l'échelle EMEA afin d'accompagner au mieux des clients de plus en plus internationaux. Cette dimension est particulièrement importante pour moi, puisque je fais partie du comité exécutif de cette construction EMEA,

ce qui me permet de contribuer directement au renforcement des synergies, du partage d'expertises et du développement de notre offre à cette échelle.

**Joachim, votre parcours vous a mené à ce rôle de premier plan chez Deloitte Luxembourg. En quoi HEC Liège a-t-elle été déterminante dans votre trajectoire ?**

HEC Liège a joué un rôle clé dans mon parcours. L'École m'a permis de décrocher un stage en trésorerie chez RTL Group au Luxembourg, une première expérience décisive qui m'a apporté de solides compétences financières, une immersion concrète en entreprise et un premier réseau au Grand-Duché. Cette expérience a clairement renforcé mon profil à l'entrée sur le marché du travail. HEC a également été déterminante dans mon arrivée chez Deloitte : j'y ai été recruté lors des Job Days, grâce à Jean-Philippe Peters, alumni HEC. Enfin, mon expérience au sein de HEC Consulting Group m'a donné très tôt le goût du conseil et de l'entrepreneuriat, à travers la gestion de projets et le développement de clients. Avec le recul, HEC Liège ne m'a pas seulement offert une formation de qualité, mais aussi des opportunités concrètes et un véritable tremplin pour la suite de ma carrière.

# PARTENAIRES

**Deloitte Luxembourg entretient une relation particulièrement forte avec HEC Liège.**

**Comment expliquez-vous cette proximité ?**

**Yves :** Cette relation remonte au début des années 2000 lorsque Deloitte a été parmi les toutes premières sociétés à structurer un partenariat solide et à long terme avec l'École dans le cadre du financement d'une Chaire avec Georges Hübner, à l'époque jeune (mais déjà brillant !) professeur de Finance à HEC. J'ai suivi cette relation depuis le début pour Deloitte et ce lien s'est maintenu depuis environ 25 ans maintenant. Je m'en réjouis désormais tous les jours en tant que VP alumni.

**Joachim :** La proximité entre Deloitte Luxembourg et HEC Liège s'explique avant tout par le fort attachement des alumni à leur École. Chez Deloitte, cet engagement se traduit concrètement par une forte mobilisation autour des Job Days, des formations et des initiatives organisées avec HEC. Ce lien reste vivant à travers les générations, grâce à un réseau alumni très actif et à des relations durables avec le corps professoral. Pour ma part, j'ai beaucoup travaillé avec Marie Lambert, qui est venue collaborer avec nous sur certains projets chez Deloitte. J'ai aussi eu l'occasion de donner de nombreux cours de corporate finance et d'accompagner l'École pendant plusieurs années dans le cadre du CFA Challenge. Cette combinaison d'attachement, d'implication concrète et de relations humaines sincères explique la relation privilégiée entre Deloitte Luxembourg et HEC Liège.

**Qu'est-ce qui distingue, selon vous, les diplômés HEC Liège au sein de Deloitte ?**

**Joachim :** Les diplômés HEC Liège se distinguent souvent par un équilibre rare entre solidité académique, sens pratique et qualités humaines. Rigoureux et ambitieux, ils restent proches du terrain et créent rapidement des relations de confiance. Dans un métier de services comme le nôtre, cette capacité à conjuguer compétence,

pragmatisme et intelligence relationnelle est particulièrement précieuse. Et j'ajouterais qu'il est tout aussi important d'avoir des profils avec qui il fait bon vivre et travailler au quotidien, parce que la qualité de l'ambiance, l'énergie collective et le plaisir de construire ensemble comptent énormément dans la durée.

**Comment ce partenariat se traduit-il concrètement aujourd'hui ? Comment voyez-vous évoluer ce lien dans les prochaines années ?**

**Joachim :** Aujourd'hui, le partenariat entre HEC Liège et Deloitte Luxembourg se concrétise à travers le recrutement, les Job Days, les interventions dans les cours, le mentoring et le soutien à des initiatives étudiantes. Pour les prochaines années, l'enjeu sera de renforcer cette collaboration à un niveau plus stratégique, notamment pour adapter les formations aux évolutions rapides du marché et de l'intelligence artificielle. L'objectif est de créer un cercle vertueux où HEC prépare des talents en phase avec les besoins des entreprises, tandis que Deloitte continue d'attirer des profils compétitifs et humains, qui resteront essentiels malgré l'évolution technologique.

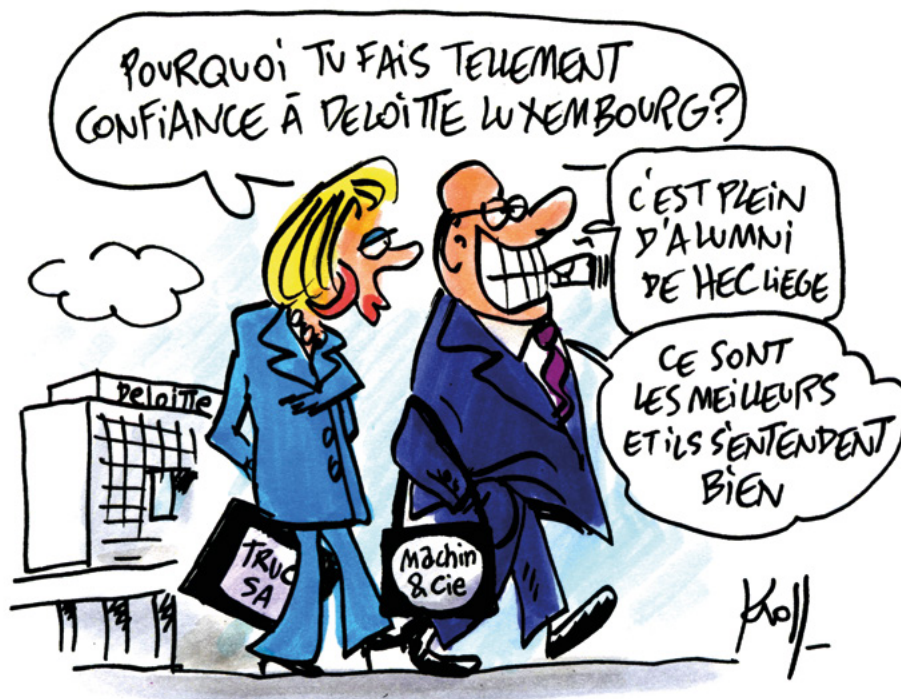
**Une valeur que vous partagez et qui reflète l'esprit HEC Liège ?**

**Yves :** Travailler sérieusement sans se prendre au sérieux. Combiner ambition et respect pour chacun, peu importe la fonction ou le statut.

**Joachim :** Je partage totalement cette vision. On peut viser l'excellence tout en restant humble et humain. Pour moi, travail et plaisir vont ensemble : progresser dans un environnement positif, bienveillant et inspirant reflète parfaitement l'esprit HEC Liège.

**Nathalie HOSAY,**

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication



## A Master Degree That Crosses the Atlantic



What if your master's degree didn't begin at your home university?

Since 2025-2026, some HEC Liège students can start their Master studies while attending a double degree nearly 6,000 kilometers away, in Montréal. It's the defining feature of a new double degree launched by HEC Liège and HEC Montréal.

The formula is simple: first year in Canada, second year back in Liège. But the ambition is larger - to turn a "simple" international experience into a starting point.

### **Learning by Leaving First**

Instead of building up to a semester abroad, students are immersed from day one.

They begin their master's at HEC Montréal, before returning to Liège for their second year, where they complete their thesis and internship.

Over two years, students earn 120 ECTS credits split between both institutions and graduate with two degrees - a Master from HEC Liège and a D.E.S.S. from HEC Montréal. Along the way, they shift environments twice: French-speaking Montréal, then English-taught Liège. This constant repositioning - academic, linguistic, cultural - gives the programme its edge.

### **Training for a Moving World**

The 2 available specialisations reflect that same logic:

One focuses on global supply chains, now under pressure and scrutiny. The other on sustainability and social transition, as organisations rethink their role. Different angles, same goal: graduates who can operate in complexity, not just understand it.

### **Coming Back Different**

The real shift happens in the second year.

Students return to Liège - not as exchange students, but with a first year already completed abroad. They finish their degree with a thesis and professional experience, anchoring that international exposure in something concrete.

And that's the bet behind the programme: that starting elsewhere changes how you finish - and what you become.

The launch of the programme also reflects a timely renewal of ties between the two institutions. HEC Liège took advantage of the Belgian ministerial mission to Québec in April to reaffirm and formalise its partnership with HEC Montréal, turning a long-standing collaboration into a concrete academic pathway. The double degree, in that sense, is not just a new programme - it is the first visible outcome of a relationship that both schools are clearly intent on strengthening.

**Anne GILLET,**  
Head of International Relations

# Deux nouveaux masters *pour répondre à la pénurie de talents et aux défis des transitions*

À partir de la rentrée académique 2026, HEC Liège enrichira son offre de formation avec deux nouveaux masters conçus pour répondre aux grandes mutations économiques, technologiques et sociétales : un **Master Business Analyst en alternance** et un **Master in Global Transition and Sustainability Management**. Deux programmes ambitieux, pensés pour former des profils capables de naviguer dans un monde en transformation rapide et de répondre aux besoins émergents des entreprises et des organisations.

## **Former les profils hybrides dont les entreprises ont besoin**

Avec son nouveau **Master Business Analyst en alternance** (MBAA), HEC Liège répond à une pénurie identifiée depuis plusieurs années sur le marché de l'emploi wallon : celle de profils aptes à faire le lien entre les enjeux business et les technologies numériques. Le métier de Business Analyst figure d'ailleurs parmi les fonctions critiques recensées par le Forem.

Le programme, coorganisé avec HELMo, HEPL et Henallux, se distingue par son approche hybride. Il combine sciences de l'ingénieur, informatique et gestion afin de former des professionnels capables à la fois de comprendre les technologies, d'analyser les besoins métiers et d'accompagner les transformations digitales des organisations.

*« Le Master en alternance en Business Analyst offre une formation concrète et immédiatement applicable : il permet aux étudiants de comprendre en profondeur les besoins des organisations, de les traduire en solutions digitales pertinentes et de développer des compétences directement valorisables sur le marché de l'emploi, grâce à une immersion continue en entreprise. La collaboration étroite entre l'université et des hautes écoles constitue en outre une véritable richesse, en combinant excellence académique, approche pratique et complémentarité des expertises »,* souligne Danièle Bayers, Directrice de département à HELMo.

Au-delà des compétences techniques, l'objectif est de développer une vision stratégique et organisationnelle.

*« Destiné aux étudiants disposant d'un profil technique ou informatique, le Master Business Analyst en alternance leur permet de développer une double compétence, à la croisée du numérique et du business. Le programme les prépare à dialoguer avec les différents métiers, à exploiter les leviers du digital et à transformer les besoins des organisations en solutions concrètes, utiles et créatrices de valeur »,* explique Valéry Broun, Directeur du département Sciences et techniques à la HEPL.

## **MASTER BUSINESS ANALYST EN ALTERNANCE**



Le programme repose sur une forte immersion professionnelle grâce à un modèle de formation en alternance. Après le succès du Master en Sales Management en alternance, HEC Liège confirme ainsi sa volonté d'ancrer davantage ses formations dans les réalités du terrain.

« *L'alternance universitaire constitue un levier stratégique pour renforcer l'employabilité des jeunes talents et soutenir la compétitivité des entreprises wallonnes* », souligne Wilfried Niessen, Directeur général et Doyen de HEC Liège. Plusieurs entreprises régionales, parmi lesquelles Ethias, EVS, Keyes ou encore le GRE Liège, ont déjà manifesté leur intérêt pour accueillir des étudiants du programme, confirmant la pertinence économique de cette nouvelle formation.

### Former les leaders des transitions durables

Deuxième nouveauté : le **Master in Global Transition and Sustainability Management (MGTSM)**, un programme entièrement consacré aux enjeux de transition et de durabilité. Là où de nombreuses institutions intègrent aujourd'hui ces thématiques sous forme d'options ou de finalités spécialisées, HEC Liège fait le choix d'un master autonome, conçu dès l'origine autour des défis climatiques, énergétiques, numériques et géopolitiques contemporains. Pensé comme un programme interdisciplinaire, le master mobilise des expertises issues des sciences de gestion, des sciences naturelles, des sciences sociales et politiques ainsi que des approches technologiques et stratégiques. Son ambition ? Offrir une compréhension systémique des transformations à l'œuvre dans nos sociétés. Le programme abordera notamment :

- les enjeux climatiques et énergétiques ;
- les transformations digitales et l'intelligence artificielle ;
- la gouvernance internationale ;
- les nouveaux modèles économiques durables ;
- les dynamiques sociales et politiques contemporaines.

L'approche pédagogique est tournée vers l'action. Les étudiants travailleront sur des projets concrets avec des organisations, participeront à des séminaires de prospective et développeront des compétences en leadership, gestion du changement et stratégie de transition.

Ouvert à des profils universitaires variés, ce master thématique vise à former des professionnels capables de piloter des stratégies de transformation dans des contextes complexes et incertains.

« *Ce master est aujourd'hui le seul programme en Fédération Wallonie-Bruxelles entièrement centré sur la gestion des transitions. Nous voulons former des profils capables de relier science, stratégie et transformation concrète* », explique Frédéric Dufays, responsable académique du programme.

### L'alternance et l'interdisciplinarité au cœur du modèle

À travers ces deux nouveaux masters, HEC Liège renforce deux axes stratégiques majeurs : favoriser l'employabilité grâce à l'alternance et développer des approches interdisciplinaires adaptées à la complexité des enjeux contemporains.

Dans un environnement marqué par les transitions technologiques, climatiques et économiques, ces nouvelles formations traduisent une conviction forte : les futurs décideurs devront croiser les savoirs, comprendre les mutations en cours et agir concrètement au sein des organisations.

Avec ces deux programmes, HEC Liège confirme son positionnement comme acteur académique innovant, en prise directe avec les réalités du monde professionnel et attentif aux grands enjeux sociétaux.

**Nathalie HOSAY,**

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication

Informations sur les nouveaux masters :

[www.hec.uliege.be/MBAA](http://www.hec.uliege.be/MBAA)

[www.hec.uliege.be/MGTSM](http://www.hec.uliege.be/MGTSM)

## MASTER IN GLOBAL TRANSITION & SUSTAINABILITY MANAGEMENT





## HEC Liège Commits to Success

### *How committed are you to your job, your studies, your passion, your community?*

Statistics show that commitment has decreased so much among our students (and possibly our teachers too) that four major HEC students' events have had to be cancelled this year. Surveys show however that most of the time, students are in fact interested in many activities proposed by the School but sometimes cannot find the adequate information or are simply not aware of them. What can be done about this?

For the 10<sup>th</sup> anniversary of our advertising campaign, we welcomed four guest institutions directly linked to HEC Liège this year: **S'LAB, Academic Affairs, International Relations and OICs** (Organisme d'intérêt collectif). Our students had to select one mission among those proposed and develop an advertising campaign to target our students and foster commitment to their studies, to the school's values and projects, to others, or simply to themselves. Here are the testimonies of the representative of the Guests' Award (from Assoc' for OICs), and those of the winning teams.

We look forward to bringing  
some of these inspiring ideas  
to life in the near future

**Mani Anne DESIROTTE,**  
for the English 3 team with **Madeleine HUBIN**

*“As part of the presidential board of the Student Association, and together with members of the OIC's, we were honoured to be invited to serve as guest jury members for the Marketing Campaign Final at HEC Liège. It was a true privilege to witness the exceptional standard of the presentations and the impressive relevance and creativity of the campaigns developed by the students. We look forward to bringing some of these inspiring ideas to life in the near future, further promoting and strengthening the dynamic student community of HEC Liège. We decided to award HECtualité because their project stood out for its realism and its ability to address a concrete issue currently affecting HEC students. We were particularly convinced by their idea of creating a centralized calendar gathering all HEC students' events in one place. This is a system we fully intend to implement with the Student Association and the OIC's from next year onward, as it could significantly improve event visibility and help increase attendance by ensuring students are better informed. Their presentation was clear, engaging, and highly convincing.”*

**Maxime Laruelle, on behalf of Assoc'.**



#### **Guest's Award**

“We were truly delighted to be able to share Mathias' original idea. It was a concept that had been sitting on his mind for a while, and the English contest was just the perfect opportunity to share it with people who were actually interested in the concept while also practicing speaking in English and especially in front of a large audience. Although it was stressful, we feel it was a truly rewarding experience, and it is something we would do again if we had the opportunity.”

**Mathias Orban, Audrey Lorent, Eric Heinen, Zoé Petit, Méline Spécia, HECtualité, for OICs.**



#### **Academic Jury's Award**

“Through this project, we wanted to help first-year students feel more engaged and involved in campus life, because we know how challenging the beginning of university can be. Winning the Jury's Award was an incredible achievement for our team, but seeing our project become a reality makes it even more meaningful. This project pushed us out of our comfort zone and showed us that even small ideas can grow into something meaningful when someone believes in you and your work.”

**Nelle Lambert, Monica Guarino, Elisabeth Janssen and Natalia Jasik, HEConnect, for Your Road to Success (Academic Affairs).**



#### **Award of the Audience**

**Antoine Pécqueux, Grâce Bénédicte Kavira, Maële Nysten, Simona Morreale, Loane Niyonzima, Carolina Cuyckens and Lola Vanderbruggen, Commit2Connect, for Buddy Up (International Relations).**





## REAL aide les PME à relever les défis de l'Industrie 5.0



Nouveau projet pour le domaine Strategy and Performance for the Society : Interreg Meuse-Rhin REAL !

Les professeurs Nathalie Crutzen et Didier Van Caillie supervisent et coordonnent pour l'Université le projet REAL (Interreg Meuse-Rhin) financé pour la période 2026-2029. En collaboration avec les partenaires limbourgeois, néerlandais et allemands, ce projet soutiendra et outillera les PME manufacturières du territoire Meuse-Rhin dans leur transition vers l'Industrie 5.0, grâce à une approche centrée sur la durabilité, la résilience et l'humain. Leurs équipes de recherche contribueront à ce projet grâce à leur expertise en gestion stratégique, en pilotage de la performance, en durabilité et en résilience.

Concrètement, REAL fournit des solutions utiles, des boîtes à outils conviviales et un accompagnement personnalisé via COMPASS, afin que les entreprises puissent se lancer dans une véritable stratégie INDUSTRY 5.0 sans prendre de risques importants ni engager de frais supplémentaires. L'approche est d'abord testée auprès de 16 entreprises, puis étendue à 60 autres, ce qui permet à un total de 76 organisations de bénéficier directement de ce soutien.

Grâce à REAL, les PME manufacturières peuvent réagir plus rapidement aux changements, produire de manière plus durable et renforcer leur compétitivité internationale. REAL rend l'Industrie 5.0 accessible, pratique et axée sur les résultats, afin que les entreprises soient déjà prêtes aujourd'hui à relever les défis de demain.

Vous êtes une PME manufacturière wallonne et intéressée à faire partie du projet ? Rejoignez l'aventure en nous contactant directement : [c.caputo@uliege.be](mailto:c.caputo@uliege.be) !

Pour en savoir plus et rester informé :

<https://www.interregmeuserhine.eu/fr/projets/real/>  
<https://www.linkedin.com/showcase/real-an-interreg-meuse-rhine-project>

# Liège, capitale de la finance durable

Du 24 au 26 août, HEC Liège accueillera la 9<sup>e</sup> conférence annuelle de la Global Research Alliance for Sustainable Finance and Investment (GRASFI). Il s'agit du plus grand événement académique mondial entièrement consacré à la finance durable.

## Pourquoi accueillir GRASFI à Liège?

GRASFI est une alliance entre universités désirant promouvoir un programme de recherche en finance durable et mettre en place des collaborations sur cette thématique. Les éditions précédentes se sont tenues notamment à l'Université Yale (2023), à la Singapore Management University (2024) et à l'Université Paris Dauphine (2025).

« Accueillir GRASFI à HEC Liège est une étape stratégique qui reflète l'engagement du groupe de recherche en finance envers la durabilité. » **Marie Lambert**, Professeure de finance d'entreprise, supervisant quatre doctorats sur le thème de la durabilité.

HEC Liège a en effet développé une solide expertise dans ce domaine, avec un groupe de recherche de 3 professeurs et 5 doctorants travaillant sur des questions comme le comportement des investisseurs face à la durabilité, la qualité du reporting et des ratings ESG, l'impact sur le financement des PME ainsi que de diverses questions en matière de gestion de portefeuille et de risque climatique.

« Cet événement renforce la mission de HEC Liège de faire avancer les connaissances, de favoriser la collaboration et de promouvoir les pratiques de finance durable à l'échelle mondiale. » **Caterina Santi**, Professeure de finance durable.

Lors du dossier de candidature, les Professeures Marie Lambert et Caterina Santi ont mis en évidence la transformation importante de la ville de Liège et l'engagement des acteurs du terrain à Liège et en Belgique en matière de financement durable.

## ETHIAS

HEC Liège et Ethias partagent d'ailleurs une même ambition : faire de la finance durable un levier concret. « Soutenir GRASFI 2026, c'est rapprocher la recherche et les décisions de terrain alors que la finance durable est sous pression. Ethias, assureur-investisseur de long terme ancré à Liège, s'affirme comme un acteur économique de premier plan : 5,7 Md€ investis en Belgique dans le cadre de sa politique d'investissement durable. Cette politique se reflète dans nos actions, à travers l'émission d'obligations verte et durable, des investissements durables sur l'ensemble des régions (dont par exemple le projet UKot à l'ULiège), le déploiement d'une politique d'investissement à impact, ainsi que la finalisation d'un plan de décarbonation du portefeuille. » **Bertrand Bernier**, Responsable Asset Management chez Ethias.



Towards Sustainability a également fait le choix de soutenir l'organisation de cette conférence de grande envergure et ce, dans le but de connecter la communauté académique internationale aux réalités du terrain européen, et de promouvoir le dialogue continu entre la recherche et la pratique. En effet, « au moment où l'Europe simplifie ses règles ESG et où le débat sur la durabilité se polarise, maintenir un standard crédible et indépendant n'a jamais été aussi difficile — ni aussi nécessaire. C'est le cœur du travail de Towards Sustainability qui délivre depuis 2019 un label de qualité, vérifié par des experts indépendants, pour les produits d'épargne et d'investissement durables. Dans un contexte marqué par la crainte du greenwashing et une politisation du débat, la crédibilité et la transparence envers les investisseurs sont fondamentales pour faire progresser la finance durable. Soutenir GRASFI, c'est prolonger cet engagement : investir dans la recherche académique rigoureuse qui alimente les standards. » **Christel Dumas**, Professeur de Finance durable, ICHEC Brussels Management School, et Présidente de Towards Sustainability.

## Un programme entièrement dédié à la finance durable

La conférence réunira des chercheurs, des praticiens de la finance, des entrepreneurs et des décideurs politiques engagés dans la transition vers la durabilité durant 3 jours dans les locaux de HEC Liège. Elle comprendra des sessions de recherche sur divers thèmes de la finance durable comme les obligations vertes, le reporting environnemental, social et de gouvernance (ESG), les risques climatiques et la gestion de portefeuille.

Le Dr Alexander Lehmann (CFA Institute) ouvrira la conférence en retraçant les différentes réformes de la politique de finance durable en Europe et leur impact sur les marchés financiers européens et abordera aussi les questions de durabilité pour les marchés émergents. La professeure Ayako Yasuda (titulaire de la chaire Maurice and Marcia Gallagher en finance, Graduate School of Management, Université de Californie, Davis) prononcera le discours académique inaugural, en examinant les motivations des investisseurs en matière d'investissement durable et leurs implications pour l'allocation du capital et leur impact sociétal. Une table ronde sur les implications pour la gestion d'actifs suivra.

Le programme complet est disponible sur le site internet de GRASFI.

<https://sustainablefinancealliance.org>

## De 0 à 100 en un an : le certificat en IA fait le plein

Le 27 mai 2025, 16 personnes se retrouvent dans l'une des classes du 1er étage du bâtiment N3A, sur le campus de HEC Liège, et assistent à une formation intitulée Comprendre l'Intelligence Artificielle, dispensée par le Prof. Ashwin Ittoo. Il s'agit du premier module d'un tout nouveau certificat de spécialisation – qui en comptabilise 11 à ce moment-là – consacré à l'intelligence artificielle (IA). Un an plus tard, la barre des 100 personnes inscrites au certificat est franchie, témoignant non seulement de l'engouement du public pour le sujet, mais aussi de la qualité du programme, compte tenu de l'offre abondante sur le marché pour se former à l'IA. **Rencontre avec Nicolas Neysen, responsable académique du programme.**

### **Qu'est-ce qui a motivé le lancement de ce certificat et à quel besoin répond-il en priorité ?**

Pour être tout à fait honnête, nous accusons un certain retard sur le sujet, qui était pourtant déjà au cœur des discussions dans les milieux professionnels. Je pense que, parmi les acteurs de la formation universitaire, nous avons été parmi les derniers à nous lancer. Ceci dit, cela nous a permis de nous positionner de manière pertinente, en prenant le temps d'analyser à la fois les besoins réels du marché et les offres déjà existantes. Par ailleurs, la vague des attentes démesurées était passée, et nous pouvions nous appuyer sur des bases plus stables et moins spéculatives. L'objectif était de démystifier l'IA, en portant un regard à la fois critique et enthousiaste sur cette technologie. Concrètement, cela revient à se poser trois questions très simples : Qu'est-ce que l'IA ? Comment puis-je m'en servir pour m'aider dans mon travail ? Et à quoi dois-je faire attention en l'utilisant ?

### **En quoi ce certificat se distingue-t-il des nombreuses offres de formation en IA aujourd'hui ?**

En analysant les offres existantes, nous avons constaté qu'elles se répartissaient entre des formations techniques, très spécialisées, et des formations plus généralistes. Au départ, nous avons envisagé une collaboration avec la faculté des sciences appliquées pour développer ce programme, mais nous nous sommes assez vite rendu compte qu'il serait difficile de nous positionner de manière hybride. Nous aurions été assis entre deux chaises, face à des publics aux attentes très différentes. Nous ne voulions pas non plus aller vers une offre trop spécifique, par exemple centrée uniquement sur le marketing digital, car nous percevions un intérêt réel mais aussi très diversifié. Nous avons donc fait le choix d'une approche généraliste, tout en mettant en avant un facteur différenciant essentiel à nos yeux, en cohérence avec les valeurs portées par HEC Liège : la responsabilité sociétale et le développement durable. Concrètement, cela se traduit par le fait que les seuls modules obligatoires du certificat sont *Éthique de la technologie et de l'IA* (donné par Louis de Diesbach) et *IA et numérique responsable* (donné par Steve Tumson).

### **L'IA évolue très vite. Comment maintenez-vous les contenus à jour ?**

C'est vrai. Tout comme le fait de proposer un contenu adapté à des profils parfois très différents, maintenir des contenus toujours pertinents, en phase avec les avancées technologiques, représente un véritable défi. Nous y répondons en adoptant une approche dynamique : nous suivons de près les évaluations des participants ainsi que les grandes annonces dans le monde de la tech. Concrètement, en un an, nous avons déjà supprimé deux modules et en avons ajouté deux autres, dont un consacré aux agents IA, un sujet particulièrement en vogue actuellement.

### **Avez-vous déjà des retours d'entreprises ou de participants sur l'impact du programme ?**

En tant que responsable du programme, j'ai l'occasion de m'entretenir avec eux en fin de parcours, lorsqu'ils défendent leur rapport, une sorte de mini TFE. L'une des questions que je pose systématiquement porte sur l'utilité concrète de la formation et le transfert des connaissances une fois de retour en entreprise. Sur les cinq premières personnes à avoir finalisé le certificat, quatre m'ont décrit de manière très précise un projet qu'elles avaient initié en interne, directement issu des acquis de la formation. C'est sans doute le signal le plus parlant de la valeur du programme.

Propos recueillis par **Sylvie-Anne PIETTE**,  
Directrice HEC Executive Education



**« Les modules présentent les outils et les concepts de manière claire, accessible et directement transposable dans un contexte professionnel. Je suis désormais beaucoup plus à l'aise pour accompagner nos clients et les orienter vers des cas d'usage pertinents, créateurs de valeur. »**

Eddy De Vriese, Business Unit Manager chez Contraste Europe



**« 3 ans d'IA en pratique autodidacte. Je voulais la structure que l'expérience seule ne procure pas. HEC Liège me l'a donnée : éthique, méthode, recul. Mes clients dirigeants PME n'achètent pas mon IA, ils achètent ma capacité à décider juste, plus vite. Le certificat sécurise ce que je leur livre. »**

Angélique Monfort, Fondatrice de Angie Branding Strategist



**« Cette certification m'a permis de structurer mes connaissances et de mieux comprendre les usages, les enjeux et les limites de l'IA. Elle m'a donné des repères solides pour intégrer des pratiques responsables au sein de notre institution publique, et démarrer des projets au service de nos agents. »**

Nuria Torregrosa, Directrice IT au CPAS de Woluwe-Saint-Lambert



**« Le programme n'étant pas destiné à un seul profil professionnel, il favorise l'échange de points de vue entre des participants issus de secteurs variés, ce qui enrichit considérablement l'expérience de formation. »**

Tamara Arribas, BIM Manager chez Sweco

# Leadership : quand l'humain devient le moteur du collectif



Longtemps associé à l'autorité, au contrôle et à la capacité de décider seul, le leadership connaît aujourd'hui une profonde transformation. Face à des environnements devenus plus complexes, plus instables et plus interconnectés, les organisations doivent apprendre à fonctionner autrement. Pour **Jean-Louis Pire**, spécialiste du leadership et chargé de cours à HEC Liège Executive Education, cette évolution impose de replacer l'humain au centre des dynamiques collectives.

**L**e leadership ne peut plus être réduit à une fonction ou à une position hiérarchique. Il s'agit avant tout d'une capacité à créer du mouvement, à mobiliser les énergies et à donner du sens dans un contexte où les repères traditionnels deviennent moins stables. Dans cette perspective, le rôle du leader évolue : il ne s'agit plus uniquement de diriger, mais de permettre aux individus et aux équipes de contribuer pleinement à l'action collective.

Cette évolution répond à une réalité de terrain. Les organisations font aujourd'hui face à des défis multiples : accélération du changement, multiplication des interactions, pression opérationnelle accrue, guerre des talents, attentes sociétales plus fortes et besoin permanent d'adaptation. Dans de tels contextes, les modèles de leadership fondés exclusivement sur les injonctions et le contrôle montrent leurs limites.

*« Les organisations les plus résilientes sont désormais celles qui développent une véritable intelligence collective. Aucun dirigeant ne peut, à lui seul, détenir toutes les réponses. La performance dépend de plus en plus de la capacité à faire circuler l'information, à encourager la coopération et à valoriser les complémentarités*

*entre les personnes » souligne Jean-Louis Pire. « Cette vision du leadership repose également sur trois dimensions complémentaires : la capacité à « Être », à « Agir » et à « Changer ». « Être », c'est développer la conscience de soi, l'authenticité et la cohérence entre ses valeurs et ses comportements. « Agir », c'est coordonner l'action collective dans des environnements complexes, prendre des décisions et maintenir la coopération malgré les tensions. « Changer », enfin, consiste à accompagner les transformations, à donner une direction et à permettre aux organisations d'évoluer sans perdre leur cohésion. »*

Cette approche suppose une transformation profonde de la posture du leader. La confiance devient un élément central. Un leadership efficace ne repose plus uniquement sur l'expertise ou le statut, mais sur la capacité à créer un climat dans lequel chacun se sent encouragé à s'exprimer, prendre des initiatives et assumer des responsabilités. Dans un environnement où les collaborateurs attendent davantage de cohérence et de transparence, l'authenticité devient également essentielle. La crédibilité d'un leader se construit désormais autant dans sa capacité d'écoute et d'ouverture que dans sa compétence technique.

Le leadership apparaît ainsi comme un exercice d'équilibre permanent. Les dirigeants doivent apprendre à gérer des paradoxes et des injonctions contradictoires : maintenir la performance tout en préservant le bien-être des équipes, favoriser l'innovation sans fragiliser la stabilité, répondre aux urgences du court terme tout en gardant une vision à long terme. Cette capacité à arbitrer dans la complexité devient aujourd'hui une compétence clé.

Ces enjeux concernent désormais tous les secteurs, y compris les organisations historiquement très hiérarchisées. Partout, les mêmes questions émergent : comment maintenir l'engagement dans des contextes sous pression ? comment concilier performance, coopération et responsabilité ? comment développer des collectifs capables de s'adapter sans perdre leur cohésion ?

C'est autour de ces interrogations que se développe aujourd'hui la réflexion sur le leadership. Plus qu'un modèle figé, le leadership devient un processus dynamique, fondée sur la relation, l'apprentissage collectif et la capacité à mobiliser les intelligences au service d'un projet commun.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le [Leadership Executive Forum \(LEF\)](#) de HEC Liège. À travers les échanges entre dirigeants issus d'univers variés, le LEF offre un espace de réflexion concret sur les nouvelles pratiques de leadership et sur les transformations humaines auxquelles les organisations sont confrontées. Dans un monde où les repères évoluent rapidement, ces espaces de dialogue deviennent essentiels pour enrichir les pratiques, confronter les expériences de terrain et développer une vision du leadership davantage fondée sur la coopération, la responsabilité et le sens collectif.



**Ces enjeux prennent une résonance particulière dans les organisations confrontées à une forte pression opérationnelle.**

**Sonia Marsilio**, Cheffe cabinet adjointe CG, Police Fédérale, témoigne de cette transformation vécue de l'intérieur au sein de la Police Fédérale.

**Dans un environnement aussi exigeant et hiérarchisé, qu'est-ce qui vous a convaincue d'évoluer vers un leadership plus collectif et centré sur l'humain ?**

L'expérience m'a confrontée à une tension durable entre une ambition stratégique forte (plan stratégique 2025–2029) et une difficulté réelle à l'opérationnaliser : responsabilités fragmentées, projets empilés, complexité qui dilue l'action. Les audits et l'enquête interne sur le bien-être ont confirmé une surcharge, une perte de lisibilité et une fatigue organisationnelle.

J'en ai tiré une conviction forte : la transformation ne se pilote pas uniquement "par le haut". Elle réussit lorsqu'elle est réellement appropriée par celles et ceux qui la vivent, à travers la coopération, la

co-construction et la responsabilisation, en complément du pilotage vertical. Dans une organisation d'interdépendances, aucun acteur ne détient seul la solution : le leadership devient alors une capacité partagée. Replacer l'humain au centre permet de redonner du sens et du pouvoir d'agir.

**Quels apprentissages du Certificat Change Management que vous avez suivi à HEC Liège, avez-vous transposés concrètement ?**

La formation a profondément fait évoluer ma posture : d'une logique de coordination vers une approche davantage centrée sur la facilitation et l'intelligence collective. Elle m'a apporté une lecture systémique et des outils structurants (analyse des parties prenantes, diagnostic, gouvernance et pilotage, ADKAR,...) qui ont permis de professionnaliser la démarche et d'en renforcer la lisibilité.

La grille des 4C (clarté, cohérence, cohésion, confiance) m'a particulièrement aidée à structurer la conception et la mise en place du dispositif de Transformation Office : clarifier les priorités, aligner les décisions, mobiliser les acteurs et renforcer la confiance. J'ai mis en place des entretiens, des workshops transversaux et des espaces de dialogue pour soutenir l'appropriation et favoriser l'adhésion.

Ce travail constitue une première étape, appelée à s'inscrire dans une transformation plus large des pratiques managériales et des modes de fonctionnement. Il devra se renforcer à travers un investissement plus structuré dans le change management et le développement de capacités internes, au plus près des métiers, afin de soutenir l'adoption dans la durée.

**Comment la vision de Jean-Louis Pire (confiance, responsabilisation, sens) est-elle accueillie et quels changements observez-vous ?**

Dans une culture marquée par la chaîne de commandement, l'accueil n'est ni immédiat ni homogène. Les résistances relèvent souvent d'une prudence face aux contraintes opérationnelles. Mais le signal est clair au sommet : le Commissaire général porte cette vision et l'a intégrée dans ses priorités stratégiques (leadership, culture, bien-être). Sur le terrain, on observe des effets : collaboration plus transversale, décloisonnement, espaces d'échanges, attention accrue au sens. Ces progrès restent fragiles et inégaux ; ils doivent être consolidés par des dispositifs structurants (comme le Transformation Office) et par un investissement continu dans les compétences managériales et la conduite du changement.

**Pourquoi des espaces comme le Leadership Executive Forum sont-ils importants ?**

Parce qu'ils offrent un temps de recul dans un quotidien d'urgences : une respiration pour prendre de la hauteur et questionner ses pratiques. Les échanges entre pairs rendent visibles des tensions communes (urgence vs transformation, autorité vs collaboration, exigence de résultats vs attention à l'humain) et rompent l'isolement des fonctions dirigeantes. Ces forums aident à formaliser des intuitions, confronter des expériences dans un cadre de confiance, nourrir l'apprentissage continu et revenir avec plus de clarté pour porter une transformation durable, centrée sur l'humain. Ils ouvrent ainsi des perspectives, plutôt que de proposer des recettes toutes faites, pour reprendre les mots de Jean-Louis Pire.

**Nathalie HOSAY.**

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication

# FORMATIONS À HORAIRE DÉCALÉ

**Analyse, Contrôle et Révisorat**

**Droit fiscal** (entreprises, patrimoines)

**Douanes**

**Management général** (pour universitaires)

**Sciences de gestion** (pour bacheliers professionnalisants)

**Management environnemental**



**[www.hec.uliege.be](http://www.hec.uliege.be) - Tél. : +32 4 232 73 21**

**SAMEDI 5 SEPTEMBRE 2026**  
10h - Séance d'information  
9h30 à 11h30 - Aide à l'inscription

MASTERS DE SPÉCIALISATION  
MASTERS - CERTIFICATS

*Opportunité repérée.  
Bon feeling.  
Premier échange.  
Ça matche !  
Nouveau défi.*

Travailler chez AG,  
aventure assurée.



# HEC Liège décroche l'accréditation **EQUIS** pour 5 ans

**C**inq ans. C'est la durée maximale accordée par l'European Foundation for Management Development (EFMD) dans le cadre d'EQUIS, l'une des accréditations les plus exigeantes pour les business schools internationales.

Accréditée EQUIS depuis plusieurs années et jusqu'ici réaccréditée pour des périodes de trois ans, HEC Liège obtient aujourd'hui, pour la première fois, un renouvellement pour cinq ans, une reconnaissance réservée à un nombre limité d'institutions à travers le monde. Cette décision intervient au terme d'un processus d'évaluation approfondi portant sur la qualité des programmes, la recherche, la gouvernance, l'ouverture internationale et les liens avec le monde socio-économique.

Derrière ce résultat, des mois de travail collectif. David Randaxhe, Perrine Neuprez et Fabrice Pirnay, au sein de l'équipe Accréditation, ont coordonné la préparation du rapport soumis à l'EFMD, avant la visite d'un comité d'auditeurs internationaux sur le campus liégeois. Durant deux jours, ceux-ci ont rencontré académiques, scientifiques, personnel de gestion, chercheurs, étudiants, alumni et entreprises partenaires afin d'évaluer la cohérence et l'impact du projet porté par l'École.

Ce renouvellement pour cinq ans confirme la trajectoire engagée ces dernières années et conforte le nouveau plan stratégique 2025-2029 de HEC Liège. Portée par l'ambition de devenir un catalyseur de solutions durables, l'École affirme, à travers sa signature « *We nurture the future* », sa volonté de former des leaders engagés, agiles et innovants, capables d'évoluer dans un environnement global en transformation permanente.

Cette dynamique se traduit concrètement dans le développement de l'École. Tous les programmes de master sont dispensés en anglais, dans un environnement multiculturel réunissant plus

de 75 nationalités sur le campus liégeois. HEC Liège poursuit également le développement de ses activités Executive Education et MBA en Afrique et en Asie, renforçant progressivement son rayonnement international.

Le comité d'évaluation EQUIS a notamment salué le positionnement stratégique et l'autonomie de l'École, la qualité, la lisibilité et la cohérence de son portefeuille de programmes, la forte intégration des enjeux de durabilité, de digitalisation et d'entrepreneuriat, ainsi que les liens étroits entretenus avec le monde professionnel.

Derrière ce résultat, des mois de travail collectif

« Cette réaccréditation constitue une reconnaissance importante du travail accompli collectivement par l'ensemble de notre communauté académique, scientifique et administrative », souligne **Wilfried Niessen, Directeur Général & Doyen de HEC Liège**. « Elle confirme la qualité de nos programmes, notre ouverture internationale ainsi que notre volonté de conjuguer excellence scientifique, proximité avec les entreprises et impact sociétal. »

Ce résultat renforce également le positionnement de l'Université de Liège sur la scène internationale. HEC Liège fait ainsi partie du groupe restreint des 197 business schools disposant des accréditations EQUIS et AACSB, parmi plus de 16 000 business schools recensées à travers le monde.

« C'est un signal particulièrement encourageant car, aux mêmes titres par exemple que les labels européens obtenus pour les programmes de formation d'ingénieurs civils, de bioingénieurs ou de médecins vétérinaires, ces marques de reconnaissance accroissent la visibilité internationale de l'Université de Liège et sont des leviers sur lesquels les autorités académiques peuvent s'appuyer pour développer de nouveaux partenariats en Europe et dans le monde », explique **Anne-Sophie Nyssen, Rectrice de l'ULiège**.

EFMD  
AWARDS  
efmdglobal.org



Re-Accreditation to



**HEC LIÈGE**  
Management School - Liège Université

# Where Business meets Academia

À l'occasion de son Assemblée générale du 11 juin, le Groupe pour HEC Liège franchit une nouvelle étape de son développement et devient **HEC Connect**. Bien plus qu'un simple changement de nom, ce rebranding traduit une ambition renforcée : connecter encore davantage le monde de l'entreprise et l'écosystème académique, au service des étudiants, des entreprises et de la société.

Nouvelle identité, nouvelle baseline - "*HEC Connect, where Business meets Academia*" - et nouvelle dynamique : nous avons rencontré ses co-présidents, Sabine Colson et Alexandre Streel, ainsi que Nicolas Philips, responsable de la commission « Attractivité », qui a piloté la réflexion autour du nouveau nom et du branding, afin de mieux comprendre les enjeux et les ambitions de cette transformation.

## **Pourquoi faire évoluer aujourd'hui le "Groupe pour HEC Liège" vers HEC Connect ?**

**Sabine** : Le mot « Groupe » ne reflétait plus vraiment ce que nous sommes devenus. Aujourd'hui, nous sommes avant tout un lieu de rencontres, d'échanges et de création de valeur, entre, d'une part, les entreprises et les entrepreneurs, et d'autre part, l'École.

**Nicolas** : Avec la croissance du Groupe pour HEC, nous avons ressenti le besoin de clarifier la communication autour de notre mission. Le nom « Groupe pour HEC » évoquait surtout un soutien à l'École sans mettre suffisamment en avant son ADN : ce lien unique et continu avec les entreprises.

Ce changement de nom permet aussi de rassembler les membres autour d'une mission plus claire et plus fédératrice.

## **Que dit ce nouveau nom de votre ambition et de votre positionnement ?**

**Alexandre** : HEC Connect incarne mieux cette évolution et notre ambition : celle d'un réseau vivant, dynamique, qui connecte les mondes académique et économique ; une plateforme qui relie les personnes, les idées et les projets.

**Nicolas** : Nous avons voulu remettre en avant la connexion, entre HEC Liège, ses étudiants et les entreprises. Ces liens sont multidirectionnels, les entreprises peuvent contribuer à la formation des étudiants, notamment à travers des stages, tout en identifiant de jeunes talents. C'est donc une relation gagnant-gagnant.

Le deuxième élément que nous avons choisi de valoriser, c'est la notion de réseau. HEC Connect est également un lieu où les entre-

prises peuvent se rencontrer et échanger sur des sujets d'actualité en bénéficiant du cadre académique pour alimenter leur réflexion. C'est ce qui est fait lors de nos « Business Breakfasts », par exemple.

## **Au-delà de l'image, qu'est-ce qui change réellement dans le projet ?**

**Nicolas** : HEC Connect a toujours pour vocation d'apporter un soutien moral et matériel à l'École. Par ailleurs, HEC Connect garde un rôle clé dans la gouvernance de HEC Liège, à travers sa présence dans le Conseil de Gouvernance, le Conseil de l'École et l'Alumni Advisory Board, entre autres.

Le projet reste donc le même, mais le message gagne aujourd'hui en clarté et en cohérence.

Notre projet, c'est d'avoir une meilleure identité visuelle qui traduit mieux nos objectifs aussi pour augmenter le nombre de membres et donc avoir une meilleure représentation du tissu économique de la région. Car les étudiants de HEC Liège sont recrutés dans des fonctions très variées, au sein d'entreprises de taille et de secteurs différents.

## **Comment s'inscrit ce repositionnement dans la stratégie globale de HEC Liège ?**

**Sabine** : Ce repositionnement s'inscrit pleinement dans la volonté de HEC Liège de renforcer ses liens avec le monde économique. L'ambition est de multiplier les passerelles entre l'académique et l'entreprise, afin que chacun s'enrichisse au contact de l'autre : des entreprises toujours à la pointe et une École profondément connectée aux réalités du terrain et anticipant les besoins futurs de la société.

Sabine Colson



BDO

Alexandre Streeel



CARMUSE

Nicolas Philips

### Qu'est-ce qui rend aujourd'hui HEC Connect unique par rapport à d'autres réseaux ?

**Nicolas :** Comme évoqué, c'est le lien fort qui existe entre les entreprises, l'École et ses étudiants. L'autre spécificité de HEC Connect est son ouverture. Rappelons que les représentants des entreprises membres ne sont pas forcément des alumni de HEC Liège. Nous pensons que ça apporte une pluralité de points de vue et contribue à la richesse des échanges. Par ailleurs, avec 140 entreprises membres, il y a également une variété dans les secteurs d'activité représentés.

Enfin, il faut souligner la visibilité offerte aux entreprises membres, à travers les événements organisés par HEC Connect ainsi que dans la communication de l'École.

### « Where Business meets Academia » : comment cette promesse se traduit-elle concrètement ?

**Alexandre :** Cette rencontre entre le monde académique et le monde des entreprises a toujours occupé une place centrale dans la gestion de l'École.

Elle permet, tout d'abord à l'École, de rester au fait des principaux **défis** auxquels les entreprises sont ou seront confrontées, que ce soit en matière de digitalisation, de durabilité ou sur le plan international. Cela permet aussi à l'École de rester informée des besoins des entreprises en matière de recrutement et, sur cette base, le cas échéant, d'adapter ses **programmes de formation**.

Pour les entreprises, HEC Connect est le moyen de contribuer à l'évolution de ces programmes de formation, et de façon plus générale, d'influer sur la **stratégie** de l'École et sur les investissements prioritaires à y réaliser. Ce réseau est aussi un merveilleux outil de **networking**, à travers les différents événements réservés à nos membres ; par exemple, les « Business Breakfasts », où l'on invite des professeurs à faire état de leur recherche sur des thématiques

d'intérêt et d'impact pour les entreprises, ou des événements VIP où l'on convie des personnalités inspirantes. C'est également un vecteur de **visibilité** pour les entreprises, vis-à-vis de leurs pairs, mais aussi vis-à-vis des étudiants, futurs employés ou futurs clients de ces entreprises. Enfin, la participation à HEC Connect permet aux entreprises membres de bénéficier de belles **réductions** sur une série de programmes de formation (MBA, Executive Education, formations à horaire décalé...).

On voit, au travers de ces exemples concrets, que HEC Connect est une véritable plateforme d'échanges et de synergies entre l'École et les entreprises.

### Dans 3 à 5 ans, à quoi reconnaîtra-t-on le succès de HEC Connect ?

**Sabine :** Le succès, ce sera un réseau encore plus diversifié et engagé, où les entreprises participent activement, où les échanges sont de qualité et où des projets concrets voient le jour. Mais au-delà des indicateurs, le vrai signe de réussite restera l'envie : que les membres aient envie de venir, de contribuer au développement de l'École et de rester parce qu'ils y trouvent une réelle valeur.

À titre plus personnel, après plus de 10 ans d'engagement au sein de HEC Liège, une école qui m'est particulièrement chère, je suis très heureuse d'avoir pu contribuer à cette évolution. HEC Connect, pour moi, c'est avant tout créer du lien, faire émerger des idées et connecter des personnes qui ont envie de construire ensemble. Et si, dans quelques années, HEC Connect devient un endroit où les bonnes personnes se rencontrent et continuent de faire naître de belles histoires, alors nous aurons pleinement réussi.

**Nathalie HOSAY,**

Responsable des Relations Extérieures  
& de la Communication

# Le Wall of Fame affiche complet !

Lancé dans le cadre de la campagne Level Up pour soutenir la construction du nouveau bâtiment, le Wall of Fame compte aujourd'hui 219 plaques gravées.

**M**algré son lancement à une époque troublée par le Covid-19, HEC Liège a pu compter sur sa communauté pour soutenir ce projet d'envergure. À cette époque, plus de 77.000 € ont été récoltés en un an dont près de la moitié grâce au Wall of Fame. Cette structure, installée dans le hall d'entrée de l'École, a rapidement suscité la curiosité et l'intérêt de tout le monde : qui sont ces personnes ? ce sont vos meilleurs étudiants ? comment fait-on pour avoir son nom sur ce mur ? est-ce que moi aussi je peux en être ? ...

L'originalité de cette action a rassemblé beaucoup de monde et a eu un impact très important pour le Fonds HEC Liège : une communauté forte de donateurs est née sur laquelle l'École peut encore compter aujourd'hui puisqu'elle soutient nos actions de façon continue.

En 2022, alors que la partie *Gold* est déjà complète, l'un de nos Alumni nous challenge : "Et si on proposait encore la possibilité à 8 chanceux supplémentaires de chaque catégorie d'avoir son nom sur ce mur ? " Nous acceptons le défi.

En 2023, les frontières se sont rouvertes et nous avons pu à nouveau accueillir nos étudiants asiatiques dans le cadre de leur *Graduation Ceremony*. Eux aussi, ont souhaité faire partie de notre communauté de donateurs.

Ce mur s'est progressivement complété et enrichi d'histoires personnelles et collectives : des Alumni ont offert une plaque à leurs enfants, des professeurs ont rendu hommage à leurs aînés, des associations étudiantes et jeunes entrepreneurs ont souhaité s'inscrire dans l'histoire de HEC Liège. Ce mur rassemble bien plus que des noms. Il raconte des parcours, des liens, des générations.

### Des chiffres pour en témoigner :

- 26 plaques offertes par nos étudiants internationaux, notamment asiatiques
- 11 plaques offertes par des familles, des couples ou des proches
- 9 plaques portées par des associations étudiantes
- 11 plaques dédiées à des professeurs, directeurs ou présidents
- 7 plaques installées par des entrepreneurs au moment de lancer leur activité.

Le Wall of Fame traverse les générations : les promo 1952 à 2025 y sont représentées : 2 de la promo 1952 et 5 pour la promo 2025.

### Certaines promotions se distinguent particulièrement :



### Et ensuite ?

Aujourd'hui, le Wall of Fame est complet, mais nous ne souhaitons pas pour autant tourner la page. Nous réfléchissons à la création d'un nouveau Wall of Fame. Pourquoi pas à la Cafet' des étudiants ? Envie d'écrire un nouveau chapitre avec nous ? Contactez le Fonds HEC Liège pour marquer votre intérêt dès à présent : [fondshec@uliege.be](mailto:fondshec@uliege.be)

Vous souhaitez nous soutenir dès maintenant : faites un don de 150 € minimum et nous vous remercierons en apposant une plaque gravée à votre nom, prénom et année de promo sur un siège du grand auditoire. Il reste encore quelques places !



# FOCUS

## 5 Cohorts, 5 Remarkable Journeys: *Early-Career Success Stories from Our Work-Study Master's in Sales Management Alumni*

As the MSMA recently celebrated its 5th cohort of graduates, his milestone offered an opportunity to reflect on our alumni journeys and the diversity of career paths they have pursued since completing the program. Building on the momentum of the celebration event, this section highlights several alumni profiles that illustrate the ambition of the Work-Study Master in Sales Management): combining academic rigor, professional immersion, and a strong connection with today's sales and business realities.



2021

**Jamal Jabri**

*Business Process Expert in Sales & Marketing at Atlas Copco*

**How did the MSMA and the work-study experience shape your career path?**

This experience shaped my career path by building my confidence in the missions I handle and in understanding professional expectations. When starting my first job after the master's, I was not a shy new joiner discovering the corporate world. I also learned that in difficult moments, it is okay to raise your hand and ask for support.

**What is one key skill or mindset you developed during the MSMA that you still use today?**

The key skill I developed in my master and still use today is sourcing and documentation, developed through thesis classes and thesis writing. In my current role, many decisions impact processes, regions, and large groups of people. Clear documentation of discussions, stakeholders, and outcomes is essential.

**What has been a defining moment or achievement in your journey so far?**

One defining moment was an initiative to rework our pricing calculation. Given we are a rental company this was especially significant, as pricing directly impacts company revenue and even sales representatives' salaries. I took the lead of the functional track to improve both the architecture and functionality of that new pricing model bridging management expectations and local business requirements. This led to tangible successes and allowed me to lead the rollout and on-site training for a pilot region, Canada. Implementing a sensitive solution in a different business culture made this a defining achievement for me.

**What advice would you give to current MSMA students?**

Your career has already started, and you are already ahead. Take every opportunity to learn from the people around you, whether the experience is positive or negative. You will never truly be a beginner again, you will already have solid experience before starting a full-time role.



2022

## Chloé Duplan

*Digital Production EMEA at Louis Vuitton*

### What is your current role and what does it involve concretely?

Our team is responsible for the day-to-day digital operations of 9 e-commerce markets, from site updates and product launches to content deployment and platform coordination. My role sits at the intersection of digital project management, operational coordination, and innovation. More recently, I have taken the lead on AI and automation initiatives aimed at helping the team scale more efficiently as our scope expands.

### How did the MSMA and the work-study experience shape your career path?

More than technical knowledge, the program gave me the confidence to grow quickly in demanding, international environments.

### What is one key skill or mindset you developed during the MSMA that you still use today?

Without hesitation: versatility. In roles where priorities shift quickly, stakeholders have different expectations, and multiple projects move in parallel, adaptability is essential. I quickly learned that perfect conditions rarely exist.

### What has been a defining moment or achievement in your journey so far?

Contributing to the EMEA launch of La Beauté Louis Vuitton, a high-visibility strategic initiative requiring strong coordination across teams, markets, and operational streams. Being part of a launch of that scale was highly formative.

### What advice would you give to current MSMA students?

What I've learned so far is the importance of staying curious, continuing to learn, and being open to change. When I started, I had not imagined working in luxury, and certainly not on automation or AI-related initiatives. Yet every step helped me develop transferable skills that opened new doors. Some of the best opportunities in my career came from saying yes before feeling completely ready.



2023

## Mehdi Almas

*Account Manager at Odoo*

### What is your current role and what does it involve concretely?

I'm in charge of a portfolio of around 200 customers that are directly working with Odoo for the implementation and maintenance of our Enterprise Resource Planning (ERP) software. On a day to day basis, I manage contract renewals, issues that may arise for customers and provide demonstrations of features that my customers may not be using yet.

### How did the MSMA and the work-study experience shape your career path?

It taught me how to handle pressure and difficult situations. A lot of the macro elements that I see at Odoo were topics that were covered during the MSMA, and the subject of my Master Thesis was about ERP implementation.

### What is one key skill or mindset you developed during the MSMA that you still use today?

I'd say rigor and consistency. The workload and the tight schedule of the MSMA train you to be efficient and consistent in your work, and I think it is very useful in my day-to-day job, as I have to jump through many different topics and situations daily.

### What has been a defining moment or achievement in your journey so far?

There was a specific project that I managed to build from scratch with a customer, that involved extensive negotiations and many hours of work. In the end, we managed to get an entity of 60 people to work with Odoo, from scratch.

### What advice would you give to current MSMA students?

The greatest challenge of the MSMA is balancing being both a student and an intern. In order to succeed, you need to manage your time efficiently. It is difficult, but I'd do it all over again!

# FOCUS



2024

**Nolle De Backer**

*Key Account Manager at Amoobi*

**What is your current role and what does it involve concretely?**

Amoobi is a retail tech company helping retail professionals make better decisions on space allocation using in-store customer tracking technology. My role mainly involves customer development, project management, and analyzing data to provide recommendations based on customer behavior.

**What is one key skill or mindset you developed during the MSMA that you still use today?**

Organization. Combining work and university taught me how to stay structured and efficient.

**What has been a defining moment or achievement in your journey so far?**

Going from an intern helping the Key Account Managers in their day to day tasks to being a full-time employee managing some of the biggest retailers (e.g., IKEA and Carrefour) and consumer packaged goods companies (e.g., Alken Maes) in Europe.

**What advice would you give to current MSMA students?**

Build a strong network. It can become one of your greatest professional assets. If you plan on working in Belgium, make sure you are fluent in French, English, and Dutch. Many companies are recruiting and for these kinds of jobs, speaking several languages will make you stand out. It is also important to note that customers appreciate it when you make the effort to speak their language.



2025

**Marine Gillon**

*AI/ML Data Analyst at Apple*

**What is your current role and what does it involve concretely?**

I currently work at Apple as an Annotation Analyst within the Data Operations and AI/ML team. My role focuses on improving the quality and user experience of AI-powered Apple features through data analysis, annotation, and evaluation, with a focus on Belgian French linguistic and cultural nuances. My daily work contributes to process improvements that enhance operational efficiency and customer experience.

**What is one key skill or mindset you developed during the MSMA that you still use today?**

Adaptability. The program taught me how to work efficiently in fast-changing environments, handle multiple priorities, and approach problems with both analytical and strategic thinking. I use this mindset every day in my role at Apple, where adaptability and attention to detail are essential.

**What has been a defining moment or achievement in your journey so far?**

To realize that by joining Apple, my work could contribute to products and features used by millions of people every day.

**What advice would you give to current MSMA students?**

Stay ambitious and truly believe in your professional goals. It's important to remain open to opportunities, even those outside your comfort zone or abroad, because international experiences are incredibly enriching. I would also strongly recommend maintaining an active LinkedIn profile, since this is where Apple contacted me directly for the job I am in now.

As part of HEC Liège's EQUIS reaccreditation for five years, the MSMA was specifically highlighted for the quality of its work-study approach and its strong alignment with business realities.

**Le jeudi 12 mars 2026**, la communauté du Master en Sales Management en Alternance (MSMA) s'est retrouvée à HEC Liège pour fêter les cinq premières cohortes de diplômés du programme, lors d'une belle soirée anniversaire placée sous le signe des retrouvailles, du networking et de la convivialité. Alumni, étudiants, professeurs et entreprises partenaires étaient réunis pour marquer ce moment fort de l'histoire du MSMA, rythmé par le show sur mesure des Zindésirables et un cocktail dînatoire festif. Merci à **Sandrine Wouters**, Program Manager du MSMA, et à **Thierry Pironet**, Professeur, pour leur contribution au lancement des cinq premières cohortes du programme. Merci également à Sandrine pour son engagement dans l'organisation de cet événement. Beaucoup de succès à **Willem Standaert**, nouveau Directeur académique du MSMA.

Retour en images sur cette soirée mémorable.

Copyright photos : Marc Trippaerts



Thierry Pironet, Sandrine Wouters et Willem Standaert



# KEYES

## Ensemble, construisons la société digitale de demain

En avril dernier, les entreprises IT belges NRB, Win, Computerland et Trigone ont uni leurs expertises technologiques, sectorielles et métiers sous une même bannière : KEYES.

Grâce à cette complémentarité de savoir-faire, KEYES accompagne les organisations privées et publiques, en Belgique et en Europe dans leur transformation digitale les plus complexes.



### Rencontre avec Laurence Mathieu

CEO DE KEYES

« Depuis plusieurs décennies, nos différentes entités ont évolué continuellement pour anticiper les attentes de leurs clients et s'adapter à des transformations technologiques et sociétales toujours plus rapides et complexes. Au fil du temps, cette dynamique a permis de réunir des expertises complémentaires et des équipes engagées, capables d'accompagner ces mutations.

Chaque entité a contribué, par sa spécialisation, sa culture et sa vision, à faire de nous le troisième acteur belge du numérique. Cette diversité a toujours été une force. Aujourd'hui, avec KEYES, nous voulons la transformer en un véritable levier de croissance, d'innovation et de performance durable.

Cette nouvelle marque s'inscrit dans la continuité naturelle de notre trajectoire.

Elle affirme ce que nous sommes aujourd'hui et la direction que nous voulons donner à KEYES : celle d'un acteur incontournable, capable de répondre aux grands enjeux numériques de notre époque.

Souveraineté, intelligence artificielle, cybersécurité, durabilité, résilience... les défis qui nous attendent sont en effet immenses. Pour les relever, nous avons besoin d'une génération, engagée, curieuse, dotée d'esprit critique et de soif d'apprendre.

C'est pourquoi KEYES construit des ponts entre le monde académique et celui de l'entreprise. Former les talents de demain, stimuler l'innovation et confronter les visions sont des enjeux collectifs. Notre partenariat avec HEC Liège s'inscrit pleinement dans cette démarche et nous sommes particulièrement heureux de pouvoir construire, ensemble, la société digitale de demain. »

# 13<sup>e</sup> édition des *Advisory Awards* : immersion dans l'analyse financière



Fondée en 1991, HEC Liège Advisory est la plus ancienne Junior Entreprise de Belgique. Intégrée au sein de HEC Liège, elle propose ses services dans des domaines variés, tels que le conseil juridique, la stratégie digitale, le conseil en performance et, plus récemment, le Data Analytics. La Junior Entreprise compte actuellement 22 étudiants issus de HEC et de la faculté de droit de l'Université de Liège. Leurs compétences académiques sont mises à disposition des PME de la région liégeoise afin de leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins et accessibles financièrement.

## Les Advisory Awards : l'analyse financière mise en pratique

Ce mercredi 13 mai, pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, BDO et HEC Liège Advisory se sont associés pour organiser les Advisory Awards. Ce concours d'analyse financière s'inscrit dans le cadre du cours d'« Analyse des États Financiers et Financement de l'Entreprise », dispensé par le Professeur Wouter Torsin, un passage obligé pour tous les bacs 3. Les quatre équipes ayant réalisé les meilleurs travaux de groupe du cours ont été sélectionnées pour s'affronter autour d'une problématique unique : faut-il vendre ou acheter les entreprises Trasis et BVI Medical et, si oui, à quel prix ?

Tout au long de l'après-midi, les étudiants ont analysé les états financiers des deux entreprises, bénéficiant des précieux conseils du professeur Torsin et de ses assistants, mais également des managers de BDO. En soirée, ces professionnels ont rejoint les responsables financiers de Trasis et BVI Medical ainsi que les anciens présidents de HEC Advisory afin de constituer le jury.

Les équipes ont ensuite présenté leurs conclusions devant plus de 250 personnes, puis défendu leur estimation lors d'un débat animé visant à dégager un consensus sur le prix des entreprises. Après les

délibérations du jury, les résultats tant attendus ont enfin été dévoilés. La première place a été remportée par l'équipe composée de Noé CLAESSENS, Louann DION, William ILARI, Matteo MARCHESE et Jeff VANHEES. Le prix du public a quant à lui été attribué à l'équipe de Clément DE SPA, Clément FIRRINCIELI et Louis VAN HOVE. Clément DE SPA s'est également distingué en recevant le coup de cœur du jury. Enfin, Samuel GEORGES a remporté le prix Jacques Berwart, récompensant l'investissement et la qualité du travail fourni durant l'après-midi.

Au-delà de la compétition, cette expérience a permis aux participants de confronter la théorie à un cas concret tout en développant leurs capacités d'analyse, d'argumentation et de prise de décision. Une manière enrichissante et stimulante de mettre en pratique les apprentissages du cours avant les examens.

HEC Advisory tient à remercier chaleureusement l'ensemble des participants, partenaires et intervenants qui ont contribué au succès de cette 13<sup>e</sup> édition des Advisory Awards.

## EXPLORT London 2026 : 11 étudiants de master en mission à Londres

### **Anne-Christine Cadiat, vous est Cheffe de Travaux à l'UER Management - Marketing. En quoi consiste le projet EXPLORT London 2026 ?**

Cette mission s'inscrit dans le cadre du programme EXPLORT de l'AWEX, qui vise à soutenir l'internationalisation des entreprises wallonnes. Dans ce contexte, notre objectif était d'accompagner des entreprises wallonnes intéressées par le développement de leurs activités sur le marché britannique, en leur fournissant une première analyse de ce marché et des opportunités qu'il présente.

### **Quelles étaient les grandes étapes de la mission ?**

La première étape du projet a consisté à engager des entreprises partenaires wallonnes dans la démarche. Twinskin, Datatopia, Cecoforma, Leno, BEA et Chop's nous ont accordé leur confiance. Chaque entreprise a confié à un groupe d'étudiants une mission spécifique, définie en fonction de ses besoins et de ses objectifs sur le marché britannique.

Les étudiants ont ensuite réalisé une étude de marché préliminaire depuis la Belgique. Du 1er au 7 mars, ils se sont rendus à Londres afin de collecter des données de terrain et de rencontrer différents acteurs locaux. Cette semaine a été particulièrement riche en rencontres et en découvertes. Le groupe a notamment participé au Tech Show London, à la rencontre mensuelle de la Belgian-Luxembourg Chamber of Commerce, ainsi qu'à un atelier centré sur le management interculturel organisé en collaboration avec l'East London University.

De retour en Belgique, les étudiants ont analysé les données collectées, formulé des recommandations et rédigé un rapport qu'ils ont ensuite présenté à leur entreprise partenaire.

### **En quoi ce projet est-il bénéfique ?**

Ce projet est bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes. Les étudiants développent leurs compétences managériales, leur capacité d'analyse de marché et leur compréhension des enjeux interculturels liés à l'internationalisation. Les entreprises partenaires bénéficient quant à elles d'une première analyse d'un marché souvent perçu comme complexe ou difficile d'accès. Enfin, pour les enseignants, ce type de projet permet d'ancrer les apprentissages dans des situations réelles et de renforcer les liens entre le monde académique et le monde de l'entreprise.

### **Ce qu'en disent les étudiants...**

« Ce voyage à Londres organisé par HEC Liège en collaboration avec l'AWEX dans le cadre du programme Explort a été pour nous une expérience particulièrement enrichissante et formatrice. Il nous a permis de rencontrer de nombreux professionnels, d'échanger avec eux et de créer des contacts concrets, contribuant ainsi à élargir significativement notre réseau. Le fait de représenter une entreprise à l'étranger a donné une dimension très concrète à notre mission et nous a plongés dans la réalité du terrain.

Nous avons également été confrontés aux défis du métier commercial, notamment la difficulté à entrer en contact avec des professionnels londoniens, souvent peu accessibles. Lors du Tech Show, il n'a pas toujours été évident de décrocher des rendez-vous, ce qui nous a demandé de faire preuve de persévérance et d'adaptation. Ces obstacles, bien que parfois frustrants, ont rendu l'expérience encore plus réaliste et formatrice.

Globalement, nous retenons une immersion très positive, qui nous a permis de développer nos compétences, notre réseau et notre compréhension des enjeux du développement international. »

**Lisa Gillet, Killian Stevens, Juliette Boyv,  
Charlotte Mahieu et Shadrine Lucenag**

### **Ce qu'en disent les entreprises partenaires...**

« L'étude de marché réalisée offre une vision détaillée du contexte britannique, intégrant des analyses pertinentes et structurées. Ce travail constitue une base solide pour l'entreprise, qui peut désormais s'appuyer sur ces informations pour affiner sa stratégie d'expansion. »

**Natacha Kolak,**  
Twinskin

«What we found particularly valuable is the fieldwork part. The students went beyond theory and actually tested the market, which gave useful and realistic insights.»

**Mina Raićević,**  
Cecoforma





## Et si la fin de la campagne **Danc'IN Diversity** n'était qu'un début ?

Il y a deux ans, emmené par le S'LAB, le Groupe de Travail Danc'IN Diversity lançait une campagne de sensibilisation sur la diversité et l'inclusion. Un rapide sondage, auquel environ 200 étudiant·es et quelques collègues avaient participé, nous incitait à focaliser notre action sur :

- L'acceptation de la diversité, plus précisément sur les questions de genre, d'orientation sexuelle, de sexisme, de consommation ou non de boissons alcoolisées et sur l'inclusion selon le parcours initial de formation ;
- L'attitude quant à l'usage de l'anglais sur le campus, tant entre étudiants que collègues, au sein des activités d'enseignement et en dehors.

Des exemples concrets de propos et comportements inacceptables nous ont été partagés, de manière anonyme.

D'ateliers de conscientisation en spectacles d'improvisation, d'expositions thématiques en activités participatives au cœur du campus..., la campagne Danc'IN Diversity prenait vie au travers de nombreuses actions pour tenter de répondre à ces phénomènes que l'on ne peut tolérer.

Notre sondage soulignant un besoin d'espaces plus calmes, l'École et notre équipe logistique ont développé et amélioré des espaces favorisant le travail de groupe, le bien-être et la socialisation - pour un campus où il fait bon vivre.

Au fil de ces deux années, notre **réseau de Diversity Friends** s'est construit : aujourd'hui constitué d'environ 25 membres actif·ves, nous lançons une série de communications pour vous inviter à nous rejoindre et vous rappeler où vous adresser si vous vous sentez de l'isolement ou êtes victime de discrimination.

Ainsi, la rentrée sera ponctuée d'une communication lors du Welcome Sprint, d'un passage dans les amphithéâtres et de la distribution du folder explicatif et du 'violentomètre' et autocollants anti-harcèlement et anti-discrimination édités par le Conseil Genre et Egalité.

Dans le même temps, le Service des affaires étudiantes viendra outiller nos étudiant·es et membres du personnel pour mieux accompagner une personne qui traverse des moments difficiles.

Enfin, comme l'année passée, nous inviterons nos jeunes à prendre soin de leur santé mentale, par le biais d'une collaboration avec notre partenaire Partenamut, sous forme d'« Activation bien-être ».

### **Cela signifie-t-il que cette campagne sera terminée ?**

Oui, mais non... La campagne s'achève, mais l'engagement ne s'arrête pas là : le réseau Diversity Friends prend le relais — et il a besoin de vous, jusqu'à ce que chacun·e puisse se sentir en sécurité sur notre campus.

**Serez-vous le·la prochain·e à nous rejoindre ?**

**[www.slabb-hec.uliege.be/did](http://www.slabb-hec.uliege.be/did)**

**Marianne SNAKERS.**

HEC Liège S'LAB Project Leader

Pour le Groupe de Travail Danc'IN Diversity

### **Le mot du Doyen**

« Nous avons la chance inouïe de vivre dans un environnement où des dizaines de nationalités, de cultures et de personnalités se côtoient au quotidien.

Sachons tirer parti de cette richesse pour grandir, nous ouvrir et appréhender la diversité avec intelligence. Chacun d'entre nous a un rôle à jouer en s'engageant pour un vivre ensemble harmonieux. » - Wilfried Niessen



**English version here**

# Choco Mission : une expérience immersive dans la filière cacao

Pour la deuxième année consécutive, plus de 350 étudiants de Master 1 à HEC Liège ont plongé au cœur de la filière cacao grâce au serious Game « Choco Mission », une expérience pédagogique immersive développée par **Virginie Xhaufclair** et son équipe, avec le soutien du S'LAB HEC Liège et de l'UDI NTE, ainsi que le SIG AR/VR Lab de **Michaël Schyns** pour son développement technique.

Réunis en équipe de trois, les étudiants deviennent décideurs et doivent piloter la transition vers la durabilité d'une entreprise chocolatière confrontée à des défis majeurs (chocs climatiques, hausse brutale du prix des matières premières, etc.). À travers une série de choix stratégiques, ils expérimentent concrètement les tensions et arbitrages liés à la durabilité, guidés par le modèle du Donut de Kate Raworth, qui sert de boussole pour évaluer leurs décisions. Il s'agit de rester dans un « espace sûr et juste », c'est-à-dire répondant aux besoins sociaux essentiels tout en respectant les limites écologiques de la planète.



L'expérience est avant tout immersive et collaborative, comme le raconte **Benjamin Vandeweyer**, étudiant en M1 : « Participer à la Choco Mission a été une activité très formatrice et inspirante. Travailler avec d'autres étudiants aux profils différents a rendu l'expérience très stimulante, puisque nous étions confrontés à des points de vue différents. J'ai particulièrement apprécié le caractère collaboratif et immersif du jeu, qui nous oblige à nous mettre d'accord en groupe sur des décisions parfois complexes et à vivre les répercussions. »

Le témoignage de Benjamin met en lumière la valeur formatrice de l'expérience : « Nous devons prendre des décisions stratégiques ayant des conséquences concrètes, ce qui permet de mieux comprendre les enjeux et d'en analyser les impacts. La Choco Mission permet réellement de se rendre compte que nos actions ont un impact non seulement sur l'entreprise que nous gérons, mais également sur l'ensemble des personnes impliquées et, plus largement, sur le monde qui nous entoure. La Choco Mission permet de sortir du cadre académique classique et d'aborder les enjeux de durabilité de manière plus concrète. C'est une activité à la fois très formatrice et particulièrement stimulante. »



Une troisième version du jeu est déjà en préparation afin d'encore renforcer l'immersion et les apprentissages !

**Virginie XHAUFLAIR,**

Professeure ordinaire, Centre d'Economie Sociale

**Bruno GEMENNE,**

Sustainability Manager, S'LAB HEC Liège



# Le Prix du Mémoire en transformation digitale

## *Mettre en lumière des travaux de qualité*



© L. Naselli (UMONS)

Nous en parlons dans le dernier numéro du SPIRIT, le Prix du Mémoire en Transformation Digitale 2025 a permis de mettre en lumière des travaux de qualité réalisés lors de la dernière année académique par de jeunes diplômés des 5 business schools de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Au-delà de leur évaluation académique, ces mémoires témoignent d'une année entière de réflexion et de recherche consacrée à des enjeux spécifiques, dont les enseignements méritent de rayonner bien au-delà des archives universitaires. C'est dans cette perspective que la Wallonie a confié au Digital Lab, en 2025, l'organisation de la deuxième édition de ce prix.

### Un « Cahier du Digital » pour augmenter l'impact

Pour intensifier encore la visibilité des travaux nominés, le Digital Lab consacre le 12<sup>e</sup> numéro de ses Cahiers du Digital à ces mémoires afin de leur donner la meilleure chance d'avoir un impact en dehors des frontières académiques.

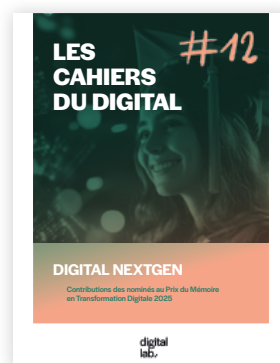
Les chapitres à découvrir dans ce numéro :

- ▶ « Évaluer et piloter la maturité digitale des PME : un modèle à double dimension humaine et technologique », par **Jeremy Wattier** (Faculté EMCP – UNamur)
- ▶ « Green Coding : quand les lignes de code deviennent un enjeu environnemental », par **Natacha Van Aubel** (HEC Liège)
- ▶ « Efficacité énergétique dans les réseaux neuronaux convolutifs : une méthode fondée sur les mécanismes de "Squeeze-and-Excitation" », par **Noémie Draguet** (Faculté EMPC - UNamur)

- ▶ « Vers un numérique responsable pour son organisation », par **Rodrigue Deghorain** (Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion - UMONS)
- ▶ « Quand le topic modeling devient un outil de gouvernance stratégique », par **Valentin Angenot** (HEC Liège)
- ▶ « Horaires du personnel médical : le numérique pour épauler les planificateurs et les soignants », par **Yoni Austen & Véronique François** (HEC Liège).

### Prêt-es pour l'édition 2026 ?

Les candidatures sont désormais ouvertes. Vous avez réalisé en 2025-2026 un mémoire portant sur la transformation digitale ? Il est temps de lui offrir une visibilité au-delà des murs de votre université. Les candidatures peuvent être introduites jusqu'au 1er octobre via [memoire.bydw.be](https://memoire.bydw.be).



Scannez le QR code  
pour lire



## Le numérique à l'hôpital : *diagnostic d'une transformation*

**C**omment mieux structurer, partager et exploiter les données pour améliorer l'organisation hospitalière et la qualité des soins ?

Dans le dernier épisode d'Échos Numériques, le Digital Lab vous emmène dans les coulisses de l'hôpital pour explorer plusieurs grands enjeux de la santé numérique : la gestion encore fragmentée des données de santé, les défis d'interopérabilité entre systèmes, l'intégration de l'intelligence artificielle dans les soins, ainsi que les facteurs clés de réussite des projets de digitalisation hospitalière.

Avec au micro de Nicolas Neysen :

- **Philippe Olivier**, médecin, ancien directeur médical du groupe santé CHC et fondateur du Réseau Santé Wallon
- **Franck Fontanili**, enseignant-chercheur à l'IMT Mines Albi
- **Marie Detrait**, responsable de l'informatique médicale et du laboratoire d'IA au Grand Hôpital de Charleroi
- **Robin Verschuren**, AI Tech Lead chez Artefact
- **Hélène Martin**, fondatrice et dirigeante de Sapristic.

Vu la richesse de la discussion avec ces experts et expertes, et afin de pouvoir explorer le sujet en profondeur, deux épisodes y seront consacrés. Suivez « Échos Numériques » pour ne pas manquer la 2<sup>e</sup> partie prévue pour fin juin !



*« Je pense qu'il existe déjà beaucoup de leviers d'amélioration qui ne nécessitent pas forcément de faire appel à l'IA. On a tendance à vouloir tout résoudre par l'IA, alors que l'automatisation et l'optimisation de certains processus, avec l'aide d'experts en gestion des processus, permettraient déjà de régler énormément de problèmes. »*

Robin Verschuren



*« Un des facteurs clés de succès, c'est la mise en place d'une gouvernance qui fonctionne réellement et qui implique correctement toutes les parties prenantes. Il est important de définir dès le début les différents niveaux de décision et les mécanismes de réactivité, en associant les soignants, l'informatique, la direction et les équipes administratives afin que chacun puisse contribuer au projet. »*

Hélène Martin



*« Une facilitation politique est indispensable, notamment via des budgets d'innovation permettant aux hôpitaux de dépasser le stade du 'proof of concept' et de passer à l'échelle opérationnelle. Les moyens financiers restent limités, tandis que le secteur hospitalier conserve - légitimement - une forte aversion au risque. En santé, l'innovation doit toujours composer avec des exigences élevées de prudence et de fiabilité. »*

Philippe Olivier

## Le Digital Lab donne un coup de frais à sa com'



Après 7 ans d'activité et des projets bien sur les rails, notre plateforme dédiée à la transformation numérique s'offre cette année une identité visuelle moderne et professionnelle, élaborée en collaboration avec l'agence Cible. « Dans le cadre de sa mission de créer des ponts entre le monde académique et les organisations, mais aussi le grand public, il devenait important pour le Lab d'être reconnaissable en un coup d'œil » affirme Roxanne Thonnard, Assistant Manager au Digital Lab.

Fond noir, dégradés de bleu et de violet tirant vers le vert caractéristique de ULiège, les codes habituels du numérique sont d'application dans cet univers graphique. La touche qui fait la différence : une police manuscrite et des pictogrammes « faits main ». « À travers toutes nos initiatives, nous mettons un point d'honneur à rappeler que l'humain est au centre et doit rester une priorité dans toute transformation numérique. Notre graphiste l'a bien saisi et nous a proposé cet aspect ludique et incarné qui nous a convaincus » continue Roxanne.

Ce nouvel univers graphique se décline dans les mailings envoyés par le Digital Lab à sa communauté, mais également sur sa nouvelle page LinkedIn, un espace d'échange où toutes les passionnés de transformation numérique pourront découvrir des invitations à des rencontres thématiques et à des formations en intelligence artificielle, des contenus de qualité ainsi que des informations sur la recherche en digital menée à HEC Liège.

Et pour compléter la métamorphose, quoi de mieux qu'un nouveau site web ? Celui-ci rejoint la constellation des sites ULiège, aux couleurs de notre faculté. Avec une arborescence plus claire et en harmonie avec les différents champs d'action du Lab, une toute nouvelle vidéo de présentation, une belle mise en valeur des partenaires et surtout – le vrai plus par rapport à l'ancien site – une rubrique « news » affichant les infos récentes à ne pas manquer !

Pour découvrir tout cela, rendez-vous sur [digitallab.be](https://digitallab.be) ou sur LinkedIn ([digital-lab-hec](https://www.linkedin.com/company/digital-lab-hec/)) !



# Créativité artificielle : mythe ou réalité ?



L'intelligence artificielle va-t-elle remplacer les artistes ? Voilà la question posée par **Louis de Diesbach**, éthicien de la technique, en guise de sous-titre de son livre fraîchement sorti des presses, *Faussaires algorithmiques*, et dont le Digital Lab s'est emparé le temps d'une soirée.

Pour explorer les transformations du monde culturel et les enjeux artistiques, éthiques et juridiques de l'intelligence artificielle appliquée à la création, le Digital Lab a donc invité **Louis de Diesbach** à présenter son ouvrage, ainsi que 3 intervenants à en débattre à ses côtés : **Alexis Alvarez**, poète, traducteur, musicien et – à ses heures – professeur d'espagnol à HEC Liège, **Dominique Mangiatordi**, spécialiste de l'IA agentique et CEO d'AI5, Alumni HEC Liège et **Olivier Van Hee**, Directeur général adjoint expert au Service des Enjeux culturels transversaux de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le Digital Lab a également pu compter sur deux partenaires, la Pépinière d'entreprises du B3 et le journal Le Soir, permettant ainsi à cet événement de se dérouler dans un lieu emblématique de la culture à Liège – le Centre de Ressources et de Créativité de la Province de Liège – et de bénéficier de la présence de **Xavier Counasse**, Rédacteur en chef du Soir, comme maître de cérémonie et modérateur du débat.

Alors, l'IA va-t-elle remplacer les artistes ? Selon Olivier Van Hee, « Le souci principal est celui de l'honnêteté et de l'authenticité de la démarche artistique. Le problème se situe là où on présente quelque chose comme une œuvre non-crée par l'IA alors qu'elle l'est. Il y a toujours eu de la technique dans l'histoire de l'art. Ceci est une étape supplémentaire, mais qui pose question parce qu'elle est susceptible de remplacer entièrement l'acte artistique sans le dire ». L'IA est donc pour le moins un développement technologique qui pose question. A fortiori, comme le souligne Xavier, parce que « par rapport à un pinceau pour le peintre et d'autres développements technologiques apparus depuis, il y a quelque chose en plus avec l'IA : on utilise un outil dont on n'a pas totalement la maîtrise, dont on ignore le contenu de la 'boîte noire', qui pourrait exercer une influence idéologique sur l'œuvre. N'est-il pas dangereux de lui donner une partie des clés de la création ? »

Dans ce contexte, Alexis Alvarez appelle à une utilisation consciente de l'outil : « L'IA vient couronner toutes les réflexions que l'on doit avoir en tant qu'usager, comme lorsque l'on choisit ce que l'on mange, ou si on doit prendre l'avion. Il faut juste faire les choses consciemment. Je fais appel à l'IA, mais je le sais, je connais les répercussions qu'elle peut avoir à plein de niveaux. Un degré de conscience humaine supérieur est toujours une bonne chose ». Et en effet, le propos de Louis de Diesbach dans son essai *Faussaires algorithmiques* est bien de montrer que toutes les questions que l'on se pose par rapport à l'IA ne sont pas propres à l'IA. « Ce sont des questions qui ont déjà existé avant et dont il serait temps que l'on s'occupe. C'est un débat qui doit être traité en nuance. Demander si l'on est pour ou contre l'IA est probablement la plus mauvaise question à poser aux gens. Parfois c'est super – on pense à deux Prix Nobel en 2024 dont celui de chimie remporté par quelqu'un qui n'est même pas chimiste – mais c'est aussi le 'travail du clic'. »

Pour Dominique Mangiatordi, le constat est sans appel : l'IA s'impose déjà sur dans tous les domaines, y compris celui de l'art, où elle permet d'émouvoir au même titre que d'autres œuvres. Si ce n'est qu'ici, l'émotion est à sens unique. « Pendant que nous débattons, l'IA avance. Par contre, il n'y a aucun soupçon d'avancement sur les émotions. Nous sommes capables d'éprouver du plaisir, de la frustration, des émotions positives et négatives comme le joueur de tennis qui s'entraîne et qui prend beaucoup de plaisir même à perdre un match dans lequel il s'est très bien battu. L'IA, elle n'en a rien à faire, elle n'a aucune émotion. Mais c'est le seul endroit où on peut poser le débat. »

Ce débat-ci, en tout cas, aura donné matière à réflexion au public présent. Et si cet article a piqué votre curiosité, sachez que vous pourrez prochainement retrouver un condensé commenté de cette soirée dans le podcast du Digital Lab Échos Numériques, disponible sur Spotify, Apple Podcasts et YouTube Music.

**Roxanne THONNARD,**  
Assistant Manager, Digital Lab

## HEC Entrepreneurs : forger l'esprit entrepreneurial

Il y a 7 ans, j'étais à leur place. Promo Atlantis, 2018-2019. Aujourd'hui, après 7 ans d'expérience entrepreneuriale sur le terrain, je reviens de l'autre côté, comme coordinatrice. Et je peux vous le dire : croiser mes 2 passions, la transmission et l'exploration de l'entrepreneuriat, c'est une chance immense. Coordonner ce master, c'est accompagner chaque année des étudiants venus se réinventer : ingénieurs, communicants, pharmaciens, architectes, belges et internationaux. Ils arrivent avec leurs parcours, leurs doutes, leurs envies. Et repartent un an plus tard avec un esprit entrepreneurial aiguisé. Chez nous, entreprendre, ce n'est pas seulement créer sa boîte. C'est aussi reprendre une entreprise, ou être intrapreneur. Trois chemins, une même posture.

### Place à **Eva Joiris** et **Nicolas Giourgas**, de notre promo Atlas, 2025-2026.

#### Deux parcours, une même intuition

Eva arrive d'un bachelier en Information et Communication (ULiège) et d'un master en Relations Publiques (IHECS). « *Je me suis toujours projetée comme indépendante, avec l'envie de consacrer mon énergie à un projet qui me tient à cœur.* » Nicolas, lui, a grandi au Congo avant des études d'ingénieur civil en Belgique. « *À la fin de mon cursus, j'ai compris que ce chemin-là n'était pas vraiment le mien. L'envie d'entreprendre m'avait toujours trotté en tête.* »

Deux profils que tout sépare. Une même intuition : ici, on n'enseigne pas l'entrepreneuriat, on le pratique.

#### Le terrain comme salle de classe

Notre fierté : la mentalité « learning by doing » structure toute l'année. « *On ne te bassine pas avec des cours théoriques* », résume Nicolas. Dès la première semaine, les cours de finance donnent le ton. « *On s'est tous demandé si on était à la hauteur... et finalement, ça nous a permis de créer des liens très rapidement* », raconte Eva.

Vient ensuite des missions toutes aussi exigeantes comme la mission sur la reprise et la transmission d'entreprise. « *C'est la mission la plus complète de l'année. C'est là qu'on réalise à quel point on a évolué* », poursuit Eva.

#### Une promo, un collectif

Au-delà des compétences, c'est l'ambiance qui marque. « *On a eu la chance d'avoir une super promotion* », confie Nicolas. « *On vient tous d'horizons différents, et c'est ce qui rend la dynamique aussi riche. Certaines personnes sont devenues de véritables amis.* »

L'engagement paie : cette année, quatre étudiants de la promo (Victor Schyns, Anne-Hélène Paermentier, Eva et Nicolas) ont décroché le prix WeAKT, remis par Wallonie Entreprendre et AKT for Wallonia, au hackathon Act&Go du Venturelab (lire page 45). Nicolas, lui, a aussi décroché un job hebdomadaire chez Ovation, incubateur d'incubateurs internationaux, où il développe des outils digitaux pour entrepreneurs. « *Une opportunité idéale, qui réunit mon envie de voyager, mon parcours d'ingénieur et mon attrait pour l'entrepreneuriat* », confie-t-il.

#### Une transformation profonde

« *Avant, je pensais qu'il fallait une idée révolutionnaire pour entreprendre* », confie Eva, qui développe son projet d'entreprise en duo. « *Aujourd'hui, il faut surtout une idée qui nous plaît, qui répond à un besoin et qui repose sur un business plan solide.* » Pour Nicolas, c'est le rapport à l'échec qui a basculé : « *On nous apprend à recommencer, encore et encore. J'ai beaucoup moins peur de tester des choses et de me planter.* »

À celles et ceux qui hésitent, j'emprunte le mot d'Eva : « *Si ce master peut avoir un impact réel sur ton futur, n'hésite pas.* » Aux entreprises : confiez à nos étudiants un défi, vous ne le regretterez pas, vous y gagnerez un regard neuf et engagé.

**Joëlle NOTI,**

Coordinatrice HEC Liège Entrepreneurs,  
Assistante-chercheuse Entrepreneuriat & Innovation



# D'un jardin à une mission

*Comment Gabriel a honoré la mémoire de sa grand-mère à travers un projet d'impact social au Paraguay*

Architecte et co-fondateur d'UPGREEN à Asunción, Gabriel construisait des jardins verticaux depuis des années. Mais une question le taraudait : si les mètres carrés de ses jardins sont faciles à mesurer, comment mesurer leur impact sur la communauté ? C'est en intégrant le master EMMIE (Erasmus Mundus Master in Impact Entrepreneurship), et plus particulièrement lors de son semestre à HEC Liège, que tout a basculé.

Sélectionné par la Z Zurich Foundation, il participe à One Young World et rentre avec une conviction : l'impact véritable commence avec les gens, les communautés, les histoires.

## **Le pivot : de la perte de sa grand-mère au projet à impact**

Mais c'est un deuil soudain qui déclenche tout. Sa grand-mère Nilda partageait avec lui un amour profond pour les plantes. Chaque nouvelle orchidée, chaque petite fleur dans leur jardin était, se souvient-il, un geste d'amour qu'elle cultivait pour la famille. En vieillissant, son manque de mobilité l'obligea à lentement abandonner son jardin, et ainsi perdre une de ses occupations favorites. Ce souvenir, ainsi que le constat que beaucoup de personnes âgées vieillissent sans jardin, ni lien, ni sens, inspire le pivot que Gabriel défendra dans son mémoire « Planting Purpose, Growing Community and Nature » : une pépinière communautaire à Casa Día, centre de jour pour personnes âgées dans le quartier défavorisé du Bañado Tacumbú au Paraguay.

L'idée est simple, mais brillante : les résidents du centre cultivent des plantes avec des membres plus jeunes de leur famille, formés et rémunérés pour l'occasion. UPGREEN rachète ensuite ces plantes pour ses jardins verticaux, et chaque vente finance directement le centre.

En cinq mois, plus de 4 000 plantes ont été cultivées dans la pépinière et intégrées dans près de 200 m<sup>2</sup> de jardins verticaux UPGREEN à travers la ville. Gabriel n'a pas seulement défendu un mémoire en janvier : il a donné à son projet encore plus de sens, et redonné à ses « grand-mères », comme il les appelle, une mission et des liens sociaux puissants pour vieillir plus sereinement.

Il ne nous reste plus qu'à lui souhaiter bonne route. Et aux grand-mères d'UPGREEN : de la terre sous les doigts, du soleil dans les yeux, et plein de petits plants à chérir.

**Laure MAGNIER.**

Coordinatrice du programme EMMIE



Gabriel avec les résidentes de Casa Día, Asunción



Une résidente soigne le jardin vertical du centre



La pépinière communautaire, soutenue par la Z Zurich Foundation & UPGREEN

# GUEST SPEAKERS

## Quand l'expérience du terrain enrichit l'apprentissage



### Change Management - Olivier Lisein, Frédéric Ooms

1. Matthias Sintzen, General Manager - Radisson Liège City Centre

### International Strategic Marketing (principes de marketing) - Nadia Steils et Nathalie Dumont

2. Marie Claeys, Alumni 2017, Sales Director & Sustainability Manager - Mobitec ; Stéphanie Ernens, Alumni 2020, Brand Specialist - Amazon ; Julien Legras, Alumni 2014, Senior Digital Media Lead - EVS Broadcast Equipment
3. Joris Vandendooren, Directeur Marketing - QU4TRE - Liège Média

### Séminaires comptables et fiscaux - Hanine Essaheli, Amina Finnich

4. Olivier Robijns, Avocat associé, spécialiste en droit des sociétés et en droit fiscal - Cabinet Avroy Avocats ; Pauline Baus, Alumni 2020, avocate – Cabinet Avroy Avocats

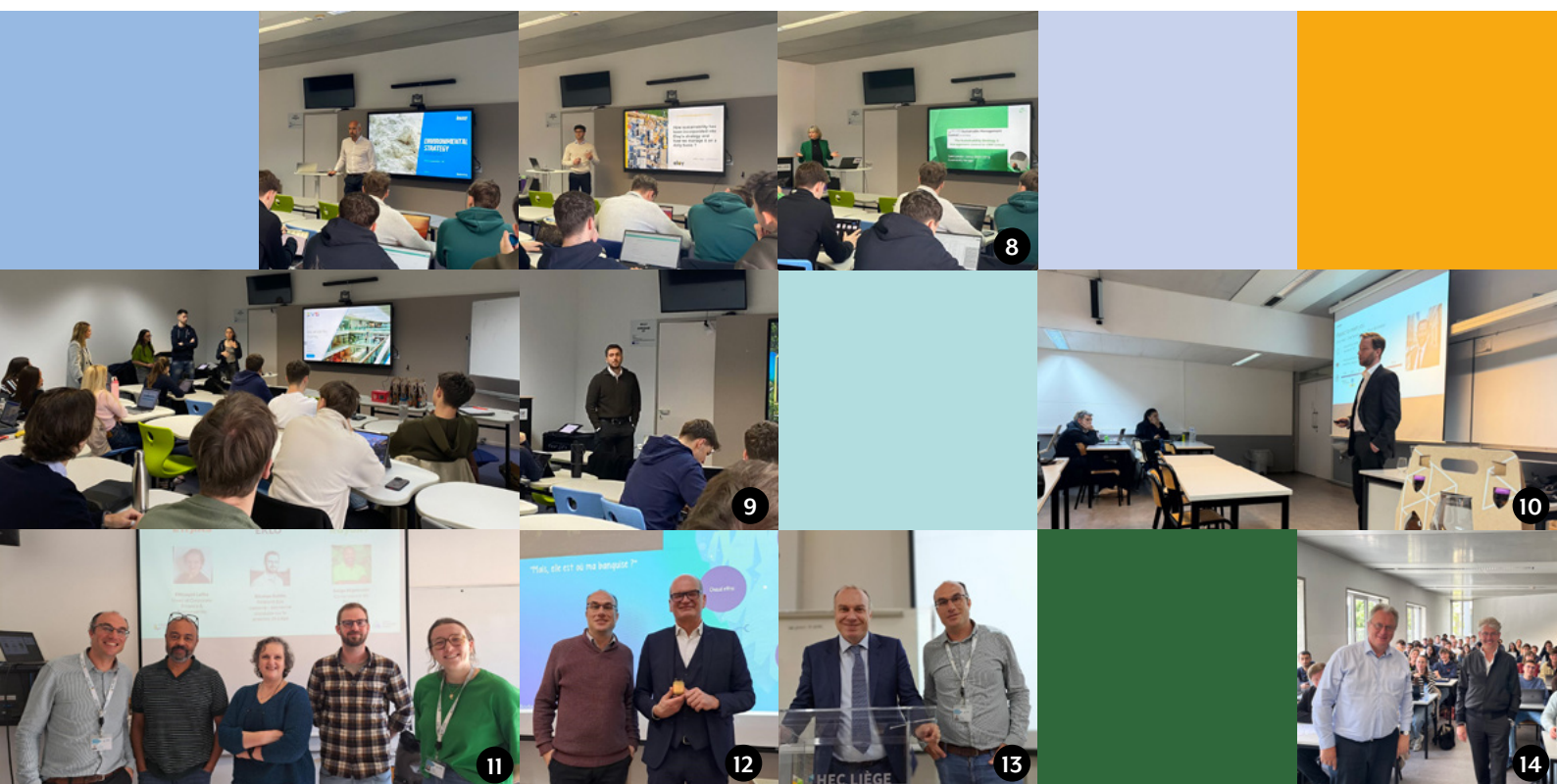
### Audit - Olivier Lemaire

5. Vishal Arora, Vice President & Chief Audit Executive - Arcelor-Mittal
6. Mélanie Adorante, Alumni 2022, Partner - PwC ; Christelle Gilles, Alumni 1997, Director- PwC ; Jérémy François-Navez, Alumni 2018, Manager - PwC ; Hayat Taha, Alumni 2021, Senior Associate -PwC ; Agathe Briers, Alumni 2025, Junior Associate - PwC
7. Alexandre Minarelli, IT Audit Partner - EY

### Sustainable Management Control - Nathalie Crutzen

8. Geoffrey Houbart, Alumni 2004, Western Europe Sustainability Director - Knauf ; Marvin Albert, Alumni 2025, Sustainable Development Project Manager - eloy ; Sabine Mahy, Alumni, 1991, CFO - CRM Group
9. Suzon Michel, Alumni 2019, Comp&Ben & HR Analytics Manager - EVS Broadcast Equipment ; Guillaume Langer, Software Engineer - EVS Broadcast Equipment ; Nicolas Dubois, Alumni 2023, Senior Consultant - EY Belgium
10. Olivier Aretz, Chief Transformation Officer - Schröder

Au cours de ce second semestre, plusieurs cours du programme ont à nouveau accueilli des intervenants issus du monde professionnel afin d'apporter aux étudiants un éclairage concret sur les réalités du terrain. Dirigeants, consultants, avocats, experts en audit, en marketing ou encore en durabilité, ont partagé leurs parcours, leurs défis quotidiens et leur vision des transformations qui traversent leurs secteurs. Ces rencontres constituent une véritable valeur ajoutée pour nos étudiants, en créant un lien direct entre les concepts abordés en cours et leur application dans le monde de l'entreprise.



**Atelier de compétences dédié à l'outil SDG Impulse - Bruno Gemeene, Chargée de projets au Centre d'Economie Sociale - Margaux Dandoy**

11. Effrosyni Lefka, Head of Corporate Finance & Sustainability - Ethias ; Nicolas Schils, Référent bas carbone & économie circulaire - EKLO ; Serge Mignonsin, Co-fondateur de Rayon9 - cyclo-logistique à Liège

**Entreprise, durabilité et transition - Bruno Gemeene et Frédéric Ooms**

12. Francois Boden, Administrateur associé fondateur - cabinet d'avocats Parallax  
13. François Gemeene, Professeur, Master 'Sustainability and Social Innovation' - HEC Paris

**Banking and Insurance - Georges Hübner**

14. Hédi Ben Mahmoud, CRO - Belfius

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)**



## La santé à l'ère du numérique

Un ouvrage collectif dirigé par les professeurs **Nicolas Neysen** et **Giovanni Briganti** propose une analyse critique des transformations liées à la santé numérique, à un moment où l'intelligence artificielle s'impose progressivement dans les pratiques médicales. Paru en avril 2026 et intitulé « *La santé à l'ère du numérique : regards croisés sur les défis contemporains* » (Éditions de l'Université de Mons), il vise à fournir des repères dans un contexte d'évolution rapide des soins.

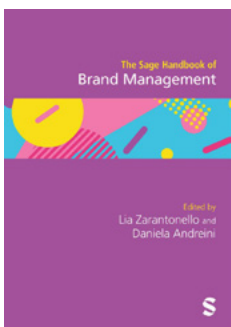
Réunissant une douzaine de contributeurs issus de disciplines variées, dont **Lisa Baiwir**, doctorante à HEC Liège, l'ouvrage adopte une approche pluridisciplinaire. Il interroge les fondements des mutations en cours, en dépassant une lecture strictement technologique pour aborder les enjeux épistémologiques, cliniques et organisationnels de l'intégration de l'IA en santé. Structuré en quatre parties, il explore successivement les bases conceptuelles de l'IA, les enjeux liés aux données, les applications concrètes, ainsi que les défis de leur déploiement dans les structures de soins.

Les auteurs défendent une position nuancée face à ces évolutions, insistant sur la nécessité d'accompagner cette transformation à la fois sur les plans éthique, réglementaire et pratique. Destiné aux cliniciens, chercheurs, étudiants en médecine, ingénieurs et décideurs publics, l'ouvrage ambitionne de contribuer à une réflexion structurée dans un domaine où l'innovation technologique progresse souvent plus rapidement que les cadres qui l'entourent.



## Nouvelle distinction pour Georges Hübner

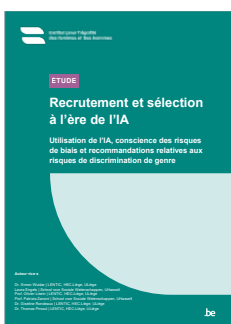
**Georges Hübner** a été nommé membre de l'Editorial Advisory Board du prestigieux *Journal of Portfolio Management*, une revue académique de référence en finance et en gestion d'actifs. Cette nomination reflète son engagement à rapprocher recherche académique et pratique professionnelle, notamment à travers son mandat de directeur non exécutif chez Belfius Asset Management et sa participation au comité d'investissement du CERN Pension Fund.



## Gamification et stratégies de marque

**Laurence Dessart** et **Lisa Baiwir** ont publié un chapitre intitulé « *Play Smart, Win Big: How Game Elements Can Benefit Brands* » dans *The Sage Handbook of Brand Management*. Leur contribution met en lumière le potentiel de la gamification pour renforcer l'engagement des consommateurs et soutenir les stratégies de marque. Le chapitre est disponible via ORBi :

<https://orbi.uliege.be/handle/2268/338443>



## L'IA dans le recrutement belge

Le LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement), en collaboration avec la Faculté des Sciences Sociales de l'Université de Hasselt, vient de publier son rapport « *Recrutement et sélection à l'ère de l'IA* », portant sur le contexte belge. Cette étude a été commanditée par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.



# Save The Date

Ensemble, construisons des ponts pour un avenir meilleur  
La Fondation Reine Paola a le plaisir d'annoncer l'organisation d'un grand colloque 2026.

Un événement inédit qui rassemblera des acteurs de terrain, des scientifiques et des entreprises engagées autour d'un temps d'analyse et de dialogue consacré à un enjeu crucial : la pauvreté infantile et ses impacts systémiques, notamment en matière de décrochage scolaire et de santé mentale des jeunes.

**Intervenants confirmés**  
Soleymen Lagdim – Bruno Hambeck – Nicolas Jaquet – Sybille Mertens de Wilmars – Eric Janssens – Kylan Van Rossum – Simon Pissart – Anouk Jucq – Anraud De Coster

Colloque 2026  
Jeudi 8 octobre 2026 - Université de Liège

Contact et info:  
laurence.farin@queenpaolafoundation.be

Inscriptions via le lien:  
<https://www.cogniforums.com/FondationReinePaola/Colloque2026>



Avec le soutien de l'ULiège



## Colloque sur la pauvreté infantile Fondation Reine Paola

Le **jeudi 8 octobre 2026** se tiendra, dans les murs de l'Université de Liège, un colloque consacré à la pauvreté infantile, organisé par la Fondation Reine Paola.

Ce événement rassemblera des acteurs de terrain, des scientifiques et des entreprises engagées autour d'un enjeu majeur : la pauvreté infantile et ses impacts systémiques, notamment en matière de décrochage scolaire et de santé mentale des jeunes. Deux intervenants de l'ULiège animeront des conférences : les Profs. Sybille MERTENS et Nicolas JAQUET.

Consultez la page dédiée sur le portail ULiège : [news.uliege.be/colloque-fondation-reine-paola-2026](https://news.uliege.be/colloque-fondation-reine-paola-2026)

## Best Business Approach Award

HEC Liège Advisory s'est illustrée lors du congrès national des Junior Entreprises en remportant le Best Business Approach Award. Cette distinction récompense la Junior Entreprise ayant développé la stratégie commerciale la plus innovante, à l'issue d'une évaluation menée par un jury composé d'exécutifs ainsi que de représentants de Junior Entreprises européennes et internationales. Une belle reconnaissance du travail, de la vision stratégique et de l'engagement de toute l'équipe.

## Nouveaux docteurs

HEC Liège compte 4 nouveaux Docteurs en Sciences économiques et de gestion de HEC Liège :



**Élodie Bebronne** : "Managerial insights into the nocturnal environment: An interdisciplinary analysis" (promoteur : Prof. Sabine Limbourg, HEC Liège-ULiège);



**Akash Singh** : "Uncertainty Quantification with Machine Learning and Reinforcement Learning for Business Decision-Making" (promoteurs : Prof. Ashwin ITTOO et Prof. Elise Vandomme, HEC Liège-ULiège);



**Anastasiya Zabudkina** : "Strategic Technological Trajectories: An Analysis of Industry 4.0 Transformation Through Managerial Sense-Making, Resource Mobilisation, and Ecosystem Engagement" (promoteurs : Prof. Olivier Lisein et Prof. François Pichault, HEC Liège-ULiège);



**Giulia Klings** : "Who Gets to Age Well? An Analysis of the Public Pension System and Socio-Economic Inequalities Among Older Adults in Belgium" (promoteur : Prof. Alain Jousten, HEC Liège-ULiège).



## Hera Awards 2026

Chaque année, les Hera Awards récompensent des étudiants et des jeunes chercheurs pour un mémoire (ou pour une thèse de doctorat) qui adopte une approche systémique du développement soutenable. Cette édition, 8 diplômés de l'ULiège se sont distingués pour leurs travaux de recherche.

Parmi eux, **Olivier Lux**, Alumni HEC Liège, nommé dans la catégorie Sustainable & Responsible Finance pour son mémoire en sciences de gestion intitulé « Transition in Sustainability Reporting: Exploring Stakeholders' Barriers to Moving to Limited Assurance Under the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) » promoteur : Prof. Wouter Torsin.

Présenté lors de la cérémonie du 14 avril dernier à l'ULB, son travail met en lumière les défis rencontrés par les parties prenantes face à la directive CSRD, notamment pour les auditeur-ices, confronté-es à un manque d'expertise ESG, à l'absence de standards et à une forte pression organisationnelle.



## Prix WeAKT pour les étudiants de HEC Entrepreneurs

Du 19 au 21 mars, quatre étudiants du Master HEC Entrepreneurs, **Anne-Hélène, Eva, Nicolas** et **Victor**, ont participé au hackathon Act&Go, organisé par le VentureLab. En 48h, ils ont relevé un défi concret proposé avec la SWDE : imaginer une solution entrepreneuriale low-tech pour garantir l'accès à l'eau potable en Wallonie. Après de longues heures de réflexion, de remises en question, et toujours dans une énergie portée par la bonne humeur, ils ont développé un projet engagé et innovant, qui a été récompensé par le prix WeAKT, soutenu par Wallonie Entreprendre et AKT for Wallonia.

Une expérience intense et formatrice... qui pourrait bien marquer le début d'une belle aventure. Affaire à suivre !



## L'Écho à HEC Liège

Le journal L'Écho s'est posé à HEC Liège le 24 mars dernier pour l'enregistrement en direct de Tracker Live, le podcast incontournable des investisseurs, avec les étudiants du Dow Jones Club.

**Salim Nesba**, journaliste, a tendu le micro à trois invités qui ont partagé leur passion pour la finance et les marchés financiers et aborder ce que recherchent vraiment les nouveaux investisseurs : **Nicolas Heusicom**, Gestionnaire de portefeuille (Puilaetco), **Florian Ernotte**, Avocat spécialisé en tech et en crypto, collaborateur à HEC Liège ainsi que **Lenny**, étudiant à HEC Liège.

L'épisode enregistré en direct est disponible. Vous pouvez l'écouter via ce QR code :



# EVENTS & NEWS

## Business Breakfasts

Hôtel Van der Valk Sélys



**4 février 2026**

**Bernard Fortz**, Vice-Doyen à l'enseignement, et **Célia Brévery**, Coordinatrice des Masters, présentent la diversité des parcours, compétences et profils formés par HEC Liège



**4 février 2026**

**Victoria Joachim** (IBE), **Virgile Davreux** (Entrepreneurs), **François Nondonfaz** (Sciences de gestion) et **Valentine Cordonnier** (MSMA), étudiants ambassadeurs des différents parcours proposés à HEC Liège



**8 avril 2026**

**Élise Vandomme**, Chargée de cours en Business Analytics, lors de son intervention consacrée au thème « Machine learning & incertitude », proposant une analyse accessible et concrète des enjeux actuels pour les entreprises et organisations

## Graduation de la cohorte 3 du programme EMMIE : HEC Liège, ZSEM (Croatie), ISM Vilnius (Lituanie)

**19 février 2026** — Salle académique de l'Université de Liège

Félicitations à tous les diplômés pour leur beau parcours !



© Bertrand Bouckaert

## Mentoring au Féminin

**28 mars 2026** — Country Hall — Liège

Ambiance sportive et inspirante pour le lancement de l'édition 2026 du Programme de Mentoring au féminin. Team building, match des Liège Panthers et repas networking, le combo idéal pour briser la glace et favoriser les échanges dans une atmosphère conviviale. Avec le soutien de KRS Logistics, Intraco Consulting, EKO et du club des Liège Panthers



## 24h Vélo Télévie 2026

19 et 20 mars 2026 — HEC Liège

Nos super champions et championnes étaient au rendez-vous et n'ont pas ménagé leurs efforts. Ils ont pédalé 24h durant sans relâche, dans une ambiance chaleureuse et solidaire.

Le montant récolté est à la hauteur de l'investissement de chacun : 39.774€. Une belle réussite ! Un immense merci à toutes les personnes présentes pour leur énergie et leur soutien ainsi qu'à nos sponsors pour leur aide et leur générosité.



# EVENTS & NEWS

## Journée Portes Ouvertes ULiège

11 avril 2026 — HEC Liège



Geoffrey Meulli

**Wilfried Niessen**, Directeur Général et Doyen, présente HEC Liège aux étudiants de rhétos et à leurs parents, venus nombreux



Table ronde « Quels métiers avec un diplôme HEC Liège ? » avec la participation de 7 Alumni actifs dans des secteurs clés de l'économie : **François Bernaer**, Alumni HEC Liège 2019, Team Leader & Partner – EASI ; **Laurence Szwajkajzer**, Alumni 2006, Attachée in Private Office of the Dutch Member of the Court of Auditors & Head of task ; **Nicolas Gustin**, Alumni 2019, Sales Account Manager - NSI IT Software & Services ; **Sébastien Lewy**, Alumni 2011, Vice Head of Acceleration, Acceleration Manager – A6K ; **Meriem Benmouna**, Alumni 202, Deputy Project Manager – John Cockerill ; Moyra Bonjean, Alumni 2014, Administratrice de la société Serenity Consulting ; **Tom Broquet**, Alumni 2022, Formateur & Consultant – Progress Consulting et **Nathalie Hosay**, Responsable des Relations Extérieures & de la Communication, HEC Liège, qui animait le débat

## The HEC Liège Young Researchers Conference in Economics (HYRCE) – 2<sup>e</sup> édition

16 et 17 avril 2026 — HEC Liège

Deux journées d'échanges, de recherche et de networking réunissant doctorants et chercheurs en économie autour de keynote speakers inspirants : **Tabea Bucher-Koenen** (ZEW & Université de Mannheim), **Julia Cagé** (Sciences Po) et **Thomas Demeester** (Université de Gand).



Bertrand Bouckaert



## À la rencontre des Alumni : Roadshow Casablanca

22 avril 2026 — HEC Liège

Un chaleureux merci à **Atman Haloui** (promotion 1999), notre Ambassadeur Alumni à Casablanca, pour son invitation et son engagement dans l'organisation de cet événement, et à **Charlotte Maron**, Head of International Executive Education.

## Nuit des Alumni 2026

En mars dernier, les couloirs de HEC Liège ont retrouvé une énergie bien particulière le temps d'une Nuit... 325 anciens sont revenus dans leur École. Conversations reprises comme si le temps n'avait pas passé, rires, et nouvelles connexions ont rythmé la soirée, jusqu'à la piste de danse.

Grande nouveauté cette année, qui sera renouvelée à coup sûr : la Pré-Nuit des Alumni !

Retour en images sur une soirée conviviale et vivante, fidèle à un réseau Alumni qui ne cesse de se réactiver dès qu'il se retrouve.



# LIBRA

*Grow in Harmony*



— LE CONSEIL DE DEMAIN

## Plus qu'un cabinet

*Une infrastructure d'intelligence financière*

WWW.LIBRA.BE

LIÈGE · HAINAUT · BRUXELLES · LUXEMBOURG

## NOUS CONSTRUISONS LA FIDUCIAIRE DE DEMAIN

L'avenir du conseil repose sur la combinaison de l'expertise humaine, de la donnée, de l'intelligence financière et de l'innovation opérationnelle

*Nous accompagnons les dirigeants bien au-delà des chiffres*

- AUDIT & ASSURANCE
- TAX & ACCOUNTANCY
- M&A & TRANSACTION SERVICES
- EXPERTISE & FORENSIC
- DATA & TRANSFORMATION — nouveau



Depuis plus de 30 ans, notre technologie est au cœur des événements en direct les plus mémorables.

Reconnus pour notre expertise, nous aidons nos clients à transformer leurs contenus multimédias en émotions partagées avec des spectateurs du monde entier.



Découvrez nos opportunités et rejoignez notre équipe !

 evs.com





Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



# W.ALT

**VOTRE PARTENAIRE FINANCIER  
POUR VOS PROJETS D'ÉCONOMIE SOCIALE  
EN WALLONIE**



**W.ALT**

[WWW.W-ALTER.BE](http://WWW.W-ALTER.BE)