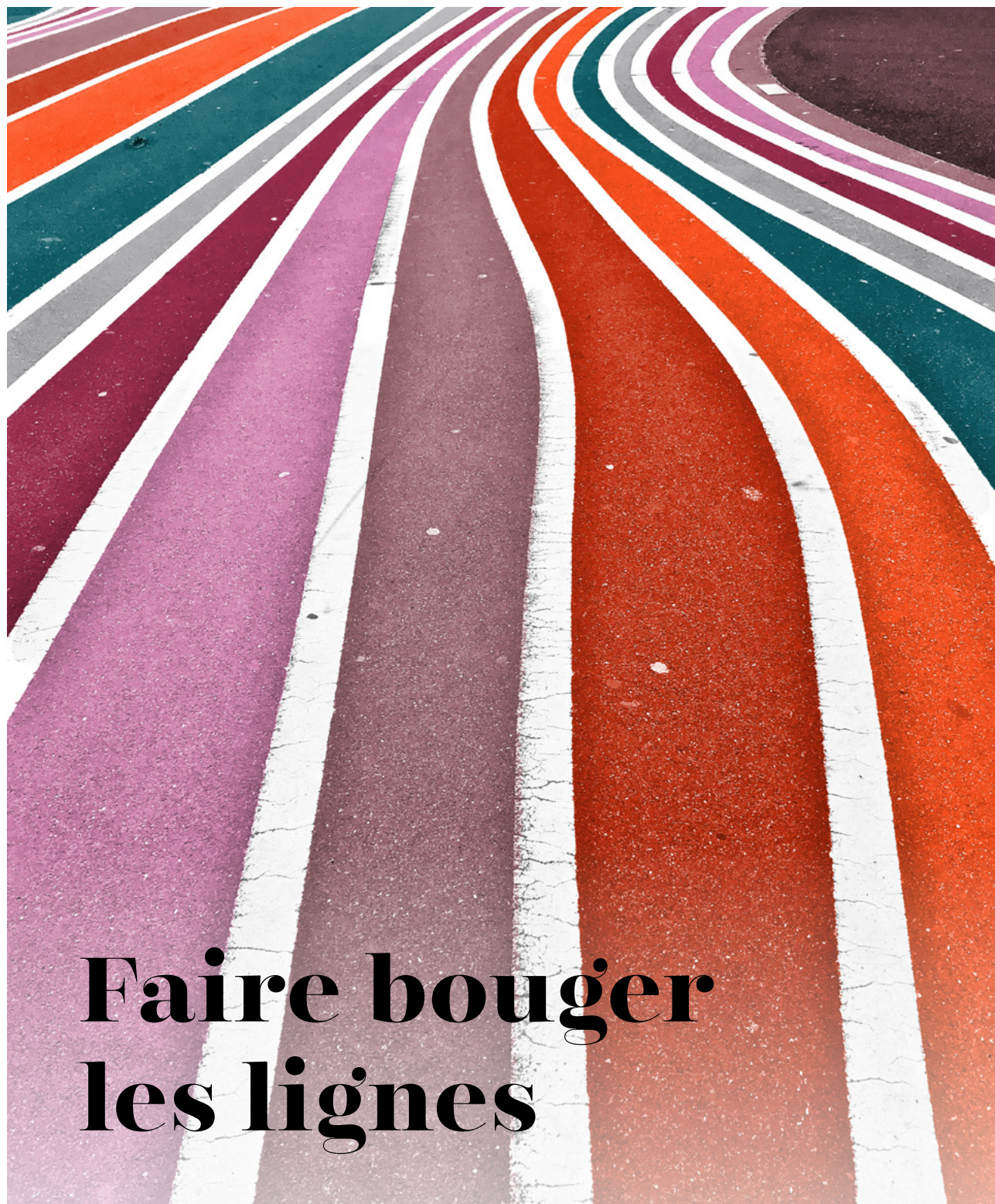




Faire bouger les lignes

4 ALUMNI

Que peuvent bien avoir en commun Chanel, Caterpillar et Vileda ?

6 PARTENAIRES

- Partena Professional x HEC Liège
- Solvint x HEC Liège
- Gestion du changement : le vrai défi de l'IA en entreprise

12 FONDS

Le Groupe Uhoda soutient sa région

14 EDUCATION

L'entreprise comme terrain d'apprentissage

18 RECHERCHE

Réduire l'empreinte carbone de l'IA sans compromettre sa performance

20 FOCUS

HEC Consulting : 25 ans d'expertise et de transmission

22 HEC CONNECT

Trois regards pour faire bouger les lignes

26 EDUCATION

Recycling & Upcycling Challenge 2026: When students turn waste into opportunities

28 DIGITAL

- L'engagement dysfonctionnel du consommateur
- Le numérique responsable en santé
- Go Digital Day
- Débat - L'IA est-elle en train de changer la recherche ?

32 SUSTAINABILITY

- Devenir partenaire du S'LAB ?
- La rentrée du S'LAB : Réinventer notre économie, préserver l'eau

34 ENTREPRENEURSHIP

- Entreprendre influence-t-il notre cerveau ?
- Once an EMMIE, always a Changemaker

36 INTERNATIONAL

- Explore European Diversity: Europe as a Classroom
- Going abroad, growing responsibly

38 ÉTUDIANTS

Et si on pensait l'économie autrement ?

39 EXECUTIVE EDUCATION

Stratégie : Décider, se transformer et durer

42 INSIDE

44 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
Responsable des Relations Extérieures et de la Communication
+32 4 232 72 30
nathalie.hosay@uliege.be

Ont participé à la rédaction de ce numéro

Muriel Bequet, Anne-Christine Cadiat, Bruno Gemenne, Julien Hernaut, Alicia Herteler, Nathalie Hosay, Ashwin Itto, David Kroemmer, Marine Le Petit, Laure Magnier, Nellie Makenne, Nicolas Neysen, Wilfried Niessen, Frédéric Ooms, Sylvie-Anne Piette, Marianne Snakers, Aurore Tilkin, Roxanne Thonnard, Valentina, Pauline, Victor et Sabine

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 : 7 900 exemplaires
Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction réservés pour tous pays.



FAIRE BOUGER LES LIGNES



Chères lectrices, chers lecteurs,

L'été 2026 a une nouvelle fois montré à quel point notre environnement évolue rapidement. La situation géopolitique reste complexe, l'enseignement est confronté à de nombreux défis, les mesures d'économie à tous les niveaux de pouvoir soulèvent de multiples questions. L'Intelligence Artificielle, quant à elle, crée des opportunités mais aussi des incertitudes dans de nombreux secteurs.

Dans ce contexte, la stratégie de HEC Liège, axée sur la durabilité et les transitions, les données et l'IA ainsi que l'innovation et l'entrepreneuriat, est plus que jamais d'actualité.

Cette année, nous lançons deux nouveaux masters : le Master en alternance Business Analyst et le Master thématique en Global Transition and Sustainability Management. Nous allons également travailler collectivement sur trois chantiers : l'engagement et la réussite de nos étudiants et de notre communauté, l'Intelligence Artificielle et son intégration raisonnée dans nos pratiques, et l'organisation du travail.

Autant de domaines dans lesquels nous devons être capables de nous adapter, mais aussi de questionner nos habitudes et de faire bouger les lignes.

Faire bouger les lignes, c'est aussi rapprocher l'École et l'entreprise. Nos étudiants apprennent au contact du terrain, tandis que leur regard neuf et leurs connaissances peuvent amener les organisations à interroger leurs pratiques. C'est tout le sens, notamment, de notre nouveau Master en Alternance.

Plus que jamais, HEC Liège a besoin de sa communauté pour se déployer. Cela passe aussi par une offre de formation tout au long de la vie basée sur la rigueur académique et l'expérience pratique. Ces deux éléments font partie de l'ADN de HEC Liège.

Dans ce SPIRIT, vous découvrirez de nombreux exemples de mobilisation de l'École dans ses domaines stratégiques, au service de sa région. Les liens que nous cultivons avec les entreprises, la place de celles-ci dans nos programmes, les travaux de recherche liés à l'IA ou encore les initiatives autour de la transition en sont autant d'illustrations.

Faire bouger les lignes ne signifie pas perdre ses repères. C'est en nous appuyant sur ce qui fait la force de HEC Liège que nous pouvons continuer à faire évoluer nos programmes, nos pratiques et notre manière de travailler.

Lors de cette rentrée, nous voulons plus que jamais être un acteur de réflexion et de changement. Les défis sont importants, et c'est collectivement que nous pourrions les relever.

Je vous souhaite une belle rentrée et une excellente lecture !



Wilfried Niessen
Directeur général et doyen

Que peuvent bien avoir en commun Chanel, Caterpillar et Vileda ?

À première vue, pas grand-chose. Trois marques, trois secteurs, trois univers. Et pourtant, derrière chacune d'elles, on retrouve aujourd'hui un Alumni HEC Liège dont le parcours s'est construit bien au-delà de nos frontières. Frédérique Corin-Mick, Pierre-Nicolas Sellenne et Vincent Breuls de Tiecken racontent ici leur trajectoire avec leurs propres mots. Trois histoires très différentes, mais qui se rejoignent sur un point : aucune ne s'est écrite en ligne droite. Opportunités, prises de risque, envie d'apprendre ou nécessité de sortir de sa zone de confort... Derrière les fonctions et les titres, il y a surtout ce qui les a poussés à avancer.



Pour **Frédérique Corin-Mick**, Alumni 1992 et aujourd'hui General Manager BeNeFrance Consumer chez Freudenberg Home & Cleaning Solutions, tout commence par une fonction marketing dans une PME néerlandaise. Elle rejoint ensuite le monde FMCG, chez Essity puis au sein du groupe industriel allemand Freudenberg, dans la division grande consommation Vileda.

Elle y occupe différentes fonctions au niveau du Benelux, intègre le comité de direction en 2006, puis rejoint pendant neuf ans l'équipe européenne en shopper marketing et développement de nouveaux produits. De retour dans la structure locale depuis 2021, son plan de succession la mène à sa fonction actuelle.

« Le choix d'intégrer un groupe international de 50.000 personnes en ayant commencé dans une structure PME a sans aucun doute donné une autre orientation à ma carrière. » Si elle y est restée, c'est aussi parce que les valeurs de Freudenberg reflètent les siennes : « Une immense famille internationale pour laquelle business achievement va de pair avec sense of purpose ».

Son chemin, elle a parfois dû l'ouvrir elle-même : première femme membre du comité de direction au Benelux, tout en travaillant à 4/5e. Un défi auquel s'ajoute celui de s'intégrer dans une équipe internationale tout en gardant sa famille au centre de ses priorités. « J'ai compris à ce moment qu' 'ambition de maman' et 'ambition professionnelle' pouvaient être compatibles. »

Son conseil ? « La ligne droite n'est pas le seul chemin. Rester flexible, saisir les opportunités, évoluer parfois horizontalement, sortir de sa zone de confort et voir où cela vous mène, "at your own place" ».



Pierre-Nicolas Sellenne, Alumni 1993, a lui aussi multiplié les expériences. Après plusieurs fonctions commerciales et marketing chez Caterpillar à Genève, il rejoint les États-Unis pour prendre la responsabilité du marché nord-américain des bulldozers, puis l'Angleterre.

Il retrouve ensuite les États-Unis comme Vice President, avant d'être nommé Vice President Technology Transformation lors du déploiement de la stratégie Caterpillar 2030.

Lorsqu'on lui demande quel moment a le plus marqué son parcours, sa réponse tranche avec l'idée du grand tournant professionnel : « Je ne pense pas qu'il y ait eu un moment charnière. Une carrière est avant tout un continuum de décisions, petites et grandes, qui façonnent progressivement une trajectoire. »

Chez Caterpillar, il dit avoir trouvé « d'extraordinaires opportunités d'apprendre, de grandir et de résoudre des problèmes complexes. »

Son conseil est à son image : « N'acceptez jamais le statu quo ! Soyez un étudiant permanent ! Apprenez des personnes qui vous entourent, de chaque succès et aussi de chaque échec. Soyez intentionnel dans vos choix, cherchez constamment à vous challenger et, surtout : "Be comfortable being uncomfortable". C'est ainsi que l'on apprend, que l'on grandit et que l'on s'épanouit. »



Chez **Vincent Breuls de Tiecken**, Head of Strategic Programs chez CHANEL à Londres, le mot qui revient est celui de curiosité.

Diplômé ingénieur de gestion, il débute dans le consulting IT et se spécialise très tôt dans l'implémentation d'ERP. Ces premières expériences lui donnent « *une compréhension très concrète des organisations : leurs processus, bien sûr, mais surtout les femmes et les hommes qui les font vivre* ».

Après plusieurs déploiements internationaux chez Schröder, il rejoint CHANEL en 2012. Il y pilote des programmes ERP internationaux, devient CIO Europe, puis Managing Director pour la Scandinavie. Depuis septembre 2024, il est basé à Londres avec pour mission d'accélérer la transformation par l'intelligence artificielle.

Son fil conducteur ? : « *Utiliser la technologie non comme une finalité, mais comme un levier pour mieux comprendre, simplifier et transformer durablement les organisations et améliorer la vie des utilisateurs.* »

Le fait marquant de son parcours ? « *Accepter régulièrement de quitter une situation connue pour apprendre autre chose.* » Passer du conseil à l'industrie, de l'industrie au luxe, de la technologie à la direction générale d'un marché, puis revenir au cœur d'une transformation technologique majeure.

Son conseil aux jeunes diplômés rejoint ceux de **Frédérique et Pierre-Nicolas** : « *Construisez une expertise solide, mais ne vous enfermez pas trop vite dans une étiquette. Restez curieux, osez les expériences internationales, apprenez à travailler avec des cultures et des points de vue différents.* »



Un nouveau Président pour le réseau Alumni HEC Liège !

Engagé depuis de nombreuses années au sein de l'Alumni Advisory Board, **Yves Francis** connaît bien le réseau et ses ambitions.

Ancien Managing Partner de Deloitte Luxembourg, il a largement contribué au déploiement du réseau Alumni au Luxembourg. Il en prend aujourd'hui la présidence, avec enthousiasme et la volonté de soutenir et de développer ses actions en Belgique comme à l'international.

Un engagement qu'il souhaite mettre au service de toutes les générations d'Alumni, de la diversité des parcours et de la richesse des profils qui font vivre le réseau.

Bienvenue à Yves Francis dans ce nouveau mandat de Président !

Trois univers, trois trajectoires, mais une conviction commune : une carrière ne se construit pas uniquement en sachant où l'on veut arriver. Elle se construit aussi en restant attentif à ce qui nous porte, en acceptant parfois l'inconfort et en ayant suffisamment de curiosité pour ouvrir la porte suivante.

Aurore TILKIN,

Head of Corporate Relations & Alumni Network

Partena Professional X HEC Liège

En rejoignant les *Business Spirit Partners* de HEC Liège, Partena Professional fait le choix d'un rapprochement entre deux mondes qui ont beaucoup à apprendre l'un de l'autre : l'entreprise et l'université. Acteur de référence en Belgique dans l'accompagnement des entrepreneurs, des PME et des organisations en matière de RH, de payroll et de gestion des talents, Partena Professional entend, à travers ce partenariat, renforcer les passerelles avec le monde académique autour d'enjeux communs : les transformations du travail, les compétences de demain, l'entrepreneuriat et l'évolution de la fonction RH.

Rencontre avec **Thierry Nolle**, Director Public Affairs de Partena Professional, pour croiser les regards sur ces mutations et sur le rôle que peuvent jouer ensemble entreprises et monde académique.

Pourquoi devenir Business Spirit Partner de HEC Liège ?

Le Groupe Partena Professional occupe une position centrale dans l'écosystème socioéconomique wallon. Nous accompagnons les entreprises et leurs collaborateurs, mais aussi les indépendants et les starters, tout en dialoguant avec les différents acteurs du monde du travail.

Cette position nous donne une observation privilégiée des besoins des entreprises et de leur évolution. Or, il subsiste parfois un décalage entre les besoins exprimés sur le terrain et les compétences disponibles. C'est précisément là que le rapprochement avec HEC Liège prend tout son sens : mieux connecter les réalités de l'entreprise, l'enseignement et la recherche.

Nous disposons, de part et d'autre, d'expertises, d'outils et de données qui, une fois mis en commun, peuvent nourrir de nouvelles réflexions et faire émerger de nouveaux services, notamment en matière d'innovation et de développement.

Qu'attendez-vous concrètement de ce partenariat et comment imaginez-vous son évolution dans les prochaines années ?

Ce partenariat doit nous permettre de créer des passerelles plus fortes avec les académiques, mais aussi avec les étudiants en fin de cursus. Partena Professional peut apporter une expertise très concrète sur les dimensions légales, fiscales, administratives, RH, managériales et organisationnelles.

À terme, nous pourrions construire avec HEC Liège un véritable parcours d'accompagnement destiné aux jeunes indépendants et aux starters, en combinant nos dispositifs avec les réalités sectorielles, les enjeux sociétaux et les travaux de recherche de la Faculté.

Des collaborations renforcées avec des structures universitaires telles que le VentureLab, permettraient réellement de réunir le meilleur des deux mondes.

Vous êtes au cœur des transformations du monde du travail. Quelles sont, selon vous, les trois compétences qui feront la différence pour les diplômés de HEC Liège dans les cinq prochaines années ?

Si l'on se projette à l'horizon 2030, les jeunes diplômés seront moins différenciés par leurs connaissances techniques, largement accessibles grâce à l'IA, que par leur capacité à créer de la valeur à partir de ces connaissances.

À mes yeux, trois compétences feront particulièrement la différence :

1. L'intelligence stratégique et le jugement
Comprendre des environnements complexes, arbitrer entre plusieurs scénarios, décider dans l'incertitude et anticiper les conséquences économiques, sociales ou géopolitiques. L'IA peut

fournir des réponses ; elle ne choisit pas les bonnes questions. Le jugement deviendra donc un avantage concurrentiel majeur.

2. La maîtrise de l'IA et des technologies numériques

Il ne s'agit pas de devenir développeur, mais de savoir travailler avec la technologie comme avec un copilote : automatiser certaines tâches complexes, exploiter les données pour éclairer les décisions, utiliser les agents IA et intégrer ces outils de manière réfléchie et responsable dans les métiers et les modèles d'affaires.

3. Le leadership humain

Plus les entreprises automatiseront leurs processus, plus les qualités humaines prendront de l'importance. Inspirer et fédérer les équipes, conduire le changement, négocier dans des contextes complexes, communiquer avec authenticité et développer la confiance et l'intelligence collective deviendront déterminants.

Nous laissons aux
générations qui
nous suivent un
héritage à la fois
lourd et complexe.



Signature du partenariat entre Thierry Nollet, Partena Professional et Wilfried Niessen, HEC Liège

Les entreprises font face à une pénurie de talents et à une évolution rapide des métiers. Comment ces transformations changent-elles vos attentes envers les jeunes diplômés ?

Elles renforcent précisément l'importance de ces trois dimensions : le jugement stratégique, la maîtrise de l'IA et des technologies émergentes, et le leadership humain. Pour Partena Professional, la collaboration avec HEC Liège prendra tout son sens si nous parvenons à travailler ensemble sur ces compétences qui façonneront les décideurs de demain.

Nous pouvons apporter notre expérience du terrain et notre capacité à développer des dispositifs concrets. Le monde académique apporte, lui, la profondeur de la recherche, de la formation et de la réflexion. C'est cette complémentarité qui rend le partenariat particulièrement pertinent.

L'intelligence artificielle, la digitalisation et les nouvelles attentes des collaborateurs transforment profondément la fonction RH. À quoi ressemblera selon vous le professionnel RH de demain ?

Le DRH ne sera plus principalement le garant des processus RH. Il deviendra un véritable architecte du capital humain, de l'intelligence artificielle et de la performance durable.

Son rôle pourrait progressivement évoluer vers celui d'un *Chief Workforce Officer*, dont le périmètre ne se limitera plus aux seuls salariés. Il devra piloter un écosystème mêlant collaborateurs permanents, indépendants, talents externes, agents d'intelligence artificielle et automatisation, et orchestrer la meilleure combinaison entre compétences humaines et capacités technologiques.

Une grande partie des tâches administratives sera automatisée. Le professionnel RH pourra ainsi consacrer davantage de temps à l'analyse, à la stratégie des compétences et aux décisions d'investissement dans le capital humain.

Il deviendra également un véritable stratège des compétences. Dans un contexte où les métiers évoluent toujours plus rapidement, leur gestion deviendra une discipline stratégique au même titre que la finance ou l'innovation.

Enfin, il devra concevoir une expérience "collaborateur" attractive, fondée sur l'autonomie, la confiance, la flexibilité, l'apprentissage continu et le sens, tout en prenant une place croissante dans la gouvernance de l'entreprise : éthique de l'IA, données sociales, transformations organisationnelles, risques humains, culture d'entreprise ou encore dialogue social.

Y a-t-il une idée reçue sur la jeune génération que vous aimeriez déconstruire ?

Nous laissons aux générations qui nous suivent un héritage à la fois lourd et complexe. Les jeunes sont particulièrement conscients des défis écologiques, démographiques, géopolitiques et technologiques auxquels ils seront confrontés.

Ils ont cependant besoin d'être accompagnés dans un monde qui sera probablement encore plus complexe. Le renforcement des relations intergénérationnelles me paraît, à cet égard, essentiel et n'est sans doute pas encore suffisamment considéré comme une nécessité.

La fulgurance technologique peut contribuer à améliorer nos conditions de vie et nos relations de travail, mais elle peut aussi faire émerger de nouvelles formes d'inégalités ou une perte de sens. L'Université porte donc une responsabilité majeure dans la préparation de cette nouvelle génération. Et, à cet égard, les étudiants de HEC Liège sont à la bonne adresse.

Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication

PARTENAIRES



Solvint × HEC Liège

Faire travailler des étudiants sur les problématiques auxquelles les entreprises sont réellement confrontées ; imaginer des business games autour de l'IA, de la durabilité ou de la supply chain. Et créer davantage de passerelles entre professionnels, enseignants et futurs diplômés. C'est autour de ces ambitions que se développe le partenariat entre Solvint et HEC Liège.

Depuis avril, le cabinet de conseil spécialisé dans les achats et la supply chain a rejoint les *Business Spirit Partners* de HEC Liège et est également devenu membre de HEC Connect. Une collaboration qui trouve déjà des prolongements dans les programmes de l'École.

En Executive Education, les équipes de Solvint et de HEC Liège travaillent notamment à la co-crédation de modules et de business games autour de la supply chain, de l'IA et de la durabilité.

Pour **François Grisay, Managing Partner de Solvint**, particulièrément impliqué dans le volet 'Academy' du partenariat, cette proximité entre formation et pratique constitue précisément l'un des intérêts de la démarche : « *Les participants ne se contentent plus d'apprendre des concepts théoriques : à travers des cas pratiques, ils développent les compétences nécessaires pour relever les défis du terrain.* »

La collaboration trouve également sa place dans le Master en Sciences de gestion à finalité spécialisée en Global Supply Chain Management, à travers des interventions et des cas pratiques menés en lien avec la Professeure Véronique François. Elle se concrétise aussi dans le cours donné par le Professeur Willem Standaert aux étudiants du Master en Sales Management en Alternance (MSMA) dans lequel intervient **Alexandre Eyenga, expert achats** chez Solvint. « *Revenir aujourd'hui à HEC Liège en tant que professionnel et Alumni revêt une dimension assez particulière* » précise-t-il. « *J'ai eu la chance d'y vivre une partie importante de mon parcours, et pouvoir aujourd'hui revenir de l'autre côté, pour partager mon expérience avec les étudiants, est à la fois enrichissant et assez stimulant. J'ai notamment eu l'occasion de participer au jury HEC Liège Entrepreneurs, et d'intervenir comme guest speaker dans le cours de Business Strategy de Willem Standaert l'année passée. Je suis d'ailleurs très heureux de renouveler cette expérience cette année. C'est donc une belle manière pour moi de rester connecté à HEC Liège, de contribuer à mon tour à la communauté qui m'a formé et, je l'espère, de donner aux étudiants quelques clés pour mieux appréhender leur future vie professionnelle.* »

Ce partenariat a un visage particulièrement familier pour HEC Liège : celui de **Caroline Lemaire**. Diplômée du Master en Global Supply Chain Management en 2021, Caroline connaît bien les salles de cours de HEC Liège. Elle y revient aujourd'hui avec quelques années de terrain en plus, comme **Procurement & Supply Chain Consultant chez Solvint** et point de contact du partenariat. Un changement de perspective qui résume assez bien l'ambition de la collaboration : permettre à l'expérience acquise en entreprise de revenir nourrir la formation, et aux réflexions qui émergent à HEC Liège de trouver, elles aussi, un prolongement sur le terrain.

« En tant qu'alumni HEC Liège, il me tenait à cœur de créer un lien entre Solvint et HEC Liège », explique Caroline. « La formation, tant au niveau du bachelier que du master, est particulièrement riche et alignée avec les besoins du monde professionnel. J'entends parfois des étudiants dire qu'ils ont réussi certains cours, mais qu'ils ne les utiliseront jamais dans leur vie professionnelle. Pourtant, au cours de mes 5 années de consultance, j'ai réutilisé des concepts et méthodes appris dans plus de 85 % de mes cours. En consultance, il faut savoir être un véritable 'couteau suisse' et pouvoir mobiliser des compétences très variées. C'est précisément ce qui fait des étudiants et diplômés de HEC Liège de vrais atouts pour Solvint. »

La collaboration ne s'arrête pas aux programmes d'enseignement. En rejoignant HEC Connect, Solvint intègre un réseau qui rapproche HEC Liège des entreprises et de leurs dirigeants.

Stéphane Niego, Managing Partner, signataire de la convention, y représente Solvint. Une autre manière de faire vivre cette collaboration, en créant des occasions de rencontre, d'échange et de partage d'expertises au sein de l'écosystème HEC Liège.

« Pour Solvint, ce partenariat représente une formidable opportunité d'ancrer davantage notre développement dans la région liégeoise et, plus largement, dans l'espace francophone » explique Stéphane Niego. « HEC Liège est un écosystème riche, au cœur duquel nous souhaitons tisser des relations durables avec des dirigeants, des entreprises et des talents qui font vivre la région. Notre ambition est de créer progressivement un réseau fondé sur les rencontres, les échanges et le partage d'expertises, en rapprochant davantage le monde académique et celui de l'entreprise. Nous souhaitons faire de Liège un véritable point d'ancrage pour Solvint en Wallonie et poursuivre notre développement dans la région. »

Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication



Signature du partenariat HEC Liège - Solvint : Caroline Lemaire et Stéphane Niego, Solvint ; Wilfried Niessen et Sandra Delforge, HEC Liège

Gestion du changement : le vrai défi de l'IA en entreprise

Adopter l'IA n'est pas un problème technologique. C'est un problème humain et organisationnel, aussi ancien que la conduite du changement elle-même, celui que rencontre tout projet de transformation. Près de 42 % des entreprises ont abandonné la majorité de leurs initiatives IA en 2025, contre 17 % un an plus tôt : un « cimetière de pilotes » qui s'agrandit malgré des modèles de plus en plus performants.

Ce constat n'est pas nouveau. Depuis les travaux fondateurs de John Kotter, la littérature du management estime de longue date qu'environ 70 % des grandes transformations organisationnelles n'atteignent pas leurs objectifs. L'IA n'invente donc pas ce problème : elle l'amplifie, parce qu'elle se déploie plus vite, touche plus de métiers simultanément, et donne l'illusion qu'un bon outil suffit à changer les pratiques.

Les causes de blocage, elles, sont bien identifiées. Un projet qui démarre sans objectif mesurable ne pourra jamais démontrer sa valeur. L'absence d'analyse des parties prenantes et de sponsor métier au comité de direction prive l'initiative de portage politique dès qu'elle rencontre une résistance. Des données mal préparées ralentissent tout déploiement réel. Des équipes non formées se contentent d'un usage superficiel de l'outil. Sans indicateur de succès défini dès le départ, impossible de prouver un gain ni de défendre le budget d'un passage à l'échelle.

La dimension humaine reste toutefois la plus mal anticipée. Contrairement à une crainte répandue, la vague qui vient n'est pas d'abord une vague de suppressions de postes : elle est une vague de réorganisation. Un cadre de recherche récent, appliqué à plus de 2 600 métiers européens, estime que 27 % de l'emploi de l'UE relève de fonctions appelées à se réorganiser autour de l'IA, contre 14 % réellement exposées à l'automatisation. En Belgique, cette proportion atteint 31 %, l'un des taux les plus élevés d'Europe. L'enjeu n'est donc pas de remplacer des personnes, mais de redessiner le travail autour d'elles, ce qui suppose d'accompagner, pas seulement d'équiper.

Les leviers pour franchir ce cap sont, eux aussi, connus, et gagnent à s'appuyer sur une méthodologie de conduite du changement structurée, telle que le modèle ADKAR. La gestion du changement ne se limite pas à une communication de fin de projet. Elle se pilote dès le cadrage, avec une gouvernance dédiée (comité de pilotage, sponsors), et se prolonge après le go-live pour ancrer les nouvelles pratiques. C'est un travail continu : identifier les parties prenantes, analyser les impacts, sensibiliser, former, mesurer l'adoption réelle, puis ajuster les processus qui ne collent plus au terrain.

Cadrer chaque projet autour d'un cas d'usage précis et d'objectifs mesurables. Aligner la direction en nommant un sponsor exécutif qui protège l'initiative dans la durée, et anticiper dès le lancement les impacts processus, outils et humains. Embarquer les équipes tôt, via un plan de formation et une communication honnête sur ce qui change dans leur métier. Et mesurer l'adoption réelle par des indicateurs de suivi, dès le premier jour, pas seulement à la fin du projet.

La résistance au changement, enfin, ne doit pas être traitée comme un obstacle à contourner. C'est un signal : celui d'objectifs mal expliqués, d'un accompagnement insuffisant ou d'une confiance

qui reste à construire. Les organisations qui progressent le plus vite avec l'IA ne sont pas celles qui vont le plus vite sur la technologie, mais celles qui traitent l'humain comme la vraie variable du projet.

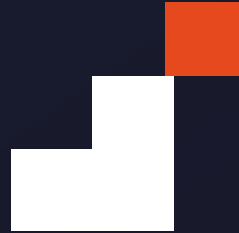
C'est précisément à ces enjeux que le premier Sommet IA, organisé les 11 et 12 mars 2027 à Liège Expo, entend consacrer ses réflexions et ses échanges. À l'initiative de GCP Group, partenaire de HEC Liège, cet événement réunira entreprises, spécialistes

et acteurs du monde académique autour des transformations induites par l'intelligence artificielle.

Ce partenariat trouve également un prolongement concret dans la préparation du Sommet. Le Professeur **Ashwin Ittoo**, expert en intelligence artificielle à HEC Liège, a accepté de rejoindre le comité d'experts constitué pour accompagner les organisateurs dans leurs réflexions et leurs orientations stratégiques jusqu'à la tenue de l'événement.

Cette collaboration illustre la volonté commune de GCP Group et de HEC Liège de rapprocher expertise académique et réalités de terrain afin d'accompagner les organisations dans une adoption de l'IA qui soit à la fois performante, responsable et humaine.

Julien HERNAUT,
Consultant, GCP Consulting



LIÈGE AI SUMMIT • 2027

CONGRÈS-SALON

L'IA n'est plus une option.
Prenez une longueur d'avance.

+



liege-ai.com



Information.



Formation.



Solution.



**Vous proposez une solution
ou un service lié à l'IA ?**

Positionnez votre entreprise
au coeur de l'événement.

11-12
MARS
LIÈGE EXPO

Le Groupe Uhoda soutient sa région

Soutenir sa région, c'est aussi contribuer à la faire grandir.

De HEC Liège à Spa-Francorchamps, en passant par la culture, le sport et l'éducation, Stéphan Uhoda a fait de l'ancrage régional un fil rouge des engagements de son Groupe. Alumni de l'École, il renforce aujourd'hui encore ce lien à travers l'adhésion du Groupe Uhoda à HEC Connect. Il défend une Wallonie ambitieuse, capable de faire jouer ensemble ses talents et ses forces. Pour SPIRIT, il revient sur les choix qui guident les projets qu'il soutient et sur sa volonté de contribuer au rayonnement du territoire.

Vous êtes sollicité pour soutenir de nombreux projets. Qu'est-ce qui vous fait dire oui à un projet ?

Notre groupe, fortement impliqué dans la vie de la communauté, est très souvent sollicité et il faut forcément faire des choix. Nous regardons d'abord la qualité de l'idée, l'énergie de ceux qui la portent et ce que notre soutien peut réellement apporter. La visibilité compte évidemment, mais elle ne suffit pas. Il faut que le projet soit cohérent avec les valeurs du Groupe et qu'il ait du sens pour notre territoire. Et puis il y a aussi une part d'instinct : certaines idées nous parlent tout de suite, d'autres moins.

Vous soutenez HEC Liège. Pourquoi est-il important pour vous de vous investir aux côtés d'une institution qui forme les futurs dirigeants et entrepreneurs de la région ? Et qu'avez-vous envie de transmettre à cette nouvelle génération ?

J'ai moi-même étudié à l'École d'Administration des Affaires de l'Université de Liège, qui a depuis fusionné avec HEC Liège, et j'en suis fier. Le lien avec l'École est donc assez naturel. Le Groupe soutient aujourd'hui la Bibliothèque, au cœur du campus Louvrex, et cela me plaît que notre nom soit associé à un lieu consacré à l'étude et à la connaissance. Les études donnent une



« La Wallonie ne manque ni de talents ni de bonnes idées »

méthode, apprennent à analyser, à confronter les points de vue et à prendre du recul. La connaissance ne donne pas toutes les réponses, heureusement, mais elle aide à mieux comprendre les choses et, avec le temps et l'expérience, apporte aussi une forme de sagesse. Aux étudiants, je dirais surtout : restez curieux, travaillez beaucoup, visez l'excellence car elle apporte du plaisir et de l'avenir, osez décider et entourez-vous bien.

Avec la nouvelle Uhoda Tower à Spa-Francorchamps, votre nom est désormais associé à l'un des sites wallons les plus connus à l'international. Que représente ce projet ? En quoi peut-il contribuer au rayonnement de la région ?

La Uhoda Tower, ce n'est pas seulement un *namings*. C'est un véritable outil, que nous avons voulu très premium pour nos activités événementielles et qui s'inscrit, avec les simulateurs de la société Virtex, dans une politique plus large d'attractivité du circuit. Notre ambition, avec sa direction, est d'en faire un lieu actif toute l'année. Souvent présenté comme le plus beau circuit du monde, le site bénéficie d'une notoriété internationale exceptionnelle. La Uhoda Tower s'inscrit dans cette dynamique et doit aussi permettre de la prolonger au-delà des grands rendez-vous automobiles, en faisant venir des entreprises et des visiteurs toute l'année et en leur faisant découvrir les possibilités du site et, plus largement, la région. C'est aussi cela, le rayonnement : faire en sorte qu'une notoriété internationale génère de l'activité, des rencontres et de nouveaux projets pour l'économie locale et régionale.



Vous avez parlé, à propos de ce projet, d'une « Wallonie qui gagne ». Qu'est-ce qu'une « Wallonie qui gagne », pour vous ?

Une « Wallonie qui gagne », c'est une Wallonie ambitieuse, solidaire, qui joue collectif et qui gagne en équipe. Nous avons beaucoup d'atouts : des racines fortes, des entrepreneurs performants, des chercheurs, des artistes, des sportifs, des universités reconnues, des institutions culturelles de niveau international, mais aussi des habitants très attachés à leur région. L'enjeu, c'est de créer davantage de liens entre ces forces et de mieux mettre en valeur, grâce à un marketing approprié, nos atouts et nos réussites. La Wallonie ne manque ni de talents ni de bonnes idées pour le faire !

De HEC Liège à Spa-Francorchamps, en passant par la culture, le sport, l'éducation... Quel est le fil rouge derrière tous ces engagements ?

Il y a d'abord une volonté de créer du lien et de contribuer à la dynamique de notre territoire. Cela fait partie de la responsabilité sociétale du Groupe.

La culture, le sport et l'éducation jouent un rôle essentiel dans l'épanouissement des personnes et le développement d'une communauté. Nos engagements sont différents, mais ils répondent à une même logique : soutenir des initiatives de qualité, qui créent des rencontres, des opportunités et un impact positif sur la collectivité.

Projetons-nous dans 10 ou 15 ans. Qu'aimeriez-vous pouvoir regarder à Liège ou en Wallonie en vous disant : « Ça, j'ai contribué à le rendre possible » ?

J'espère surtout que le Groupe continuera à regarder devant. Ce qui nous motive, c'est de faire évoluer ce qui existe, de rester ouverts aux nouvelles idées et de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent. Si, dans quelques années, certains projets auxquels nous avons contribué ont laissé une trace positive à Liège ou en Wallonie, tant mieux : cela voudra dire que nous avons joué notre rôle. Mais ce bilan, je préfère laisser les autres le faire.

Nathalie HOSAY.

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication



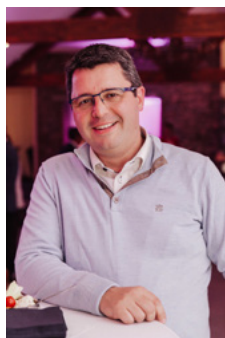
L'entreprise comme terrain d'apprentissage

Après avoir donné la parole aux alumni du Master en Sales Management en Alternance (MSMA) dans notre précédent numéro, nous changeons de perspective. Depuis la création du programme, les entreprises partenaires sont au cœur de son modèle. Aux côtés des étudiants, elles font vivre l'alternance au quotidien, dans une relation où l'apprentissage va dans les deux sens. **Raphaël Degey**, Administrateur délégué, **Moulán** ; **Justin Mannesberg**, Head of Global Business Operations & Sales Enablement, **EVS** ; **Étienne Fraikin**, Administrateur délégué, **Visual Impact** ; et **Jean-Paul Bruwier**, Management Director, **Zatopek event**, partagent leur regard.

Pourquoi votre entreprise a-t-elle choisi de s'engager aux côtés du MSMA ?

Moulán : Nous souhaitons créer un lien plus étroit entre l'entreprise et le monde académique, tout en donnant à un étudiant l'occasion de se confronter concrètement aux réalités d'une PME commerciale et familiale. C'est aussi une manière de contribuer à la formation des futurs talents. Nous pensons que chaque entreprise a un rôle important à jouer dans la formation des jeunes, en collaboration avec le monde de l'enseignement.

EVS : EVS est une société ancrée à Liège, à proximité de HEC, et nous croyons beaucoup aux liens entre le monde académique et l'entreprise. Contribuer au développement des talents de demain et investir dans des partenariats locaux fait donc pleinement sens pour nous. Le MSMA propose une formule particulièrement adaptée à la réalité d'une entreprise : un stage sur deux ans. Cette durée nous permet de consacrer le temps nécessaire à la formation et à l'intégration des stagiaires, puis de compter sur une contribution solide pendant plusieurs mois.



Visual Impact : Visual Impact évolue dans un environnement où la croissance commerciale doit rester étroitement connectée à la réalité du terrain, aux capacités de production et aux attentes des clients. Le MSMA nous a séduits par son approche très concrète de la formation et par la qualité du lien créé entre l'entreprise et le monde académique. En tant qu'Alumni et partenaire de HEC Liège, il me paraît naturel de contribuer à la formation des futurs talents. Accueillir

une étudiante en alternance, Lesly Matagne, c'est lui permettre de participer à un véritable projet d'entreprise, mais aussi offrir à Visual Impact un regard neuf sur sa stratégie commerciale.

Qu'apporte un étudiant en alternance à votre entreprise qu'un stagiaire « classique » n'apporterait pas nécessairement ?

Moulán : La durée et la régularité de l'alternance permettent une véritable intégration dans l'entreprise. L'étudiant ne se limite pas à observer : il suit des dossiers, prend progressivement des responsabilités et peut mesurer l'impact de son travail dans le temps. Il devient vite un véritable acteur dans l'entreprise.



EVS : La formule du MSMA offre avant tout du temps, avec un bon équilibre entre onboarding et contribution concrète. Cela permet de confier aux étudiants des missions plus ambitieuses, alignées avec les délais et les enjeux réels d'une entreprise privée. Ils ont aussi le temps de s'intégrer pleinement dans leur équipe et de devenir progressivement plus autonomes.

Visual Impact : Lesly ne se limite pas à observer ou à réaliser une mission ponctuelle : après avoir découvert notre entreprise, nos métiers, nos clients et notre culture, elle peut mesurer les effets de ses recommandations, les adapter et participer à leur mise en œuvre. Cette continuité crée une véritable relation de confiance avec l'équipe et un niveau d'autonomie difficile à atteindre lors d'un stage plus court.

Qu'apprend-on en entreprise qu'aucun cours ne peut vraiment enseigner ?

Moulán : On apprend à gérer les priorités, les imprévus et la pression, mais surtout à travailler avec des clients, des fournisseurs et des collègues aux attentes très différentes. Les étudiants découvrent que la réussite commerciale repose autant sur les relations humaines et la capacité d'adaptation que sur la théorie.

EVS : Le stagiaire découvre d'abord une réalité très concrète : une société doit fonctionner, générer du revenu et rester profitable. Cette réalité impose des contraintes de délais, de ressources, de temps et de priorités. Certaines décisions sont guidées par l'efficacité, l'urgence ou simplement par les priorités du moment.

Il y a ensuite la dimension humaine de l'entreprise : les dynamiques d'équipe, le réseau interne, la gestion des désaccords, mais aussi celle du temps et des différentes parties prenantes. Il apprend à avancer dans un environnement où tout n'est pas toujours parfaitement cadré. Le stage démystifie ainsi le travail en entreprise et permet aux futurs diplômés de mieux comprendre ce qui les attend.



Zatopek event : Le stage permet surtout de réduire l'écart entre la perception qu'ont les étudiants du monde du travail et les réalités de l'entreprise. Il n'est pas toujours évident pour eux de percevoir pleinement le contexte, les enjeux et les responsabilités auxquels ils seront confrontés. Les jeunes générations ne manquent certainement pas de qualités, mais leur environnement, marqué notamment par les réseaux sociaux et l'IA, réduit souvent leur « angle de vue » et influence leur manière d'appréhender ces réalités. L'expérience en entreprise leur permet de s'y confronter directement et de mieux les comprendre.

Visual Impact : L'entreprise lui apprend que la vente ne repose pas uniquement sur des méthodes ou des outils. Elle repose avant tout sur des femmes et des hommes, avec leurs attentes, leurs contraintes et parfois leurs imprévus. Sur le terrain, il faut écouter un besoin qui n'est pas toujours clairement formulé, construire une offre rentable et réalisable, collaborer avec la production, tenir compte des plannings, défendre la valeur ajoutée plutôt que le prix et respecter ses engagements. Une bonne décision commerciale doit trouver un équilibre entre la satisfaction du client, la rentabilité du projet et les capacités réelles de l'entreprise.



Et dans l'autre sens, qu'est-ce que votre entreprise apprend au contact de ces jeunes talents ?

Moulán : Ils apportent un regard neuf, questionnent certaines habitudes et nous confrontent à de nouvelles méthodes et à de nouveaux outils. Cet échange nous pousse également à mieux formaliser et expliquer nos propres pratiques.

EVS : Les étudiants apportent de la fraîcheur et un regard extérieur sur nos activités. En posant des questions simples et en confrontant nos pratiques à la théorie apprise en cours, ils nous poussent à challenger certaines habitudes et à améliorer notre efficacité. Ils apportent également une certaine modernité dans l'utilisation des outils. L'IA est un bel exemple : ils l'utilisent naturellement alors que certains collaborateurs n'y ont encore que rarement recours. Enfin, leur présence permet de remettre l'accent sur des activités importantes, mais pas toujours urgentes.

Visual Impact : Les jeunes talents nous obligent à remettre en question certaines habitudes et à expliquer des pratiques que nous considérons parfois comme évidentes. Leur regard extérieur fait émerger de nouvelles questions et de nouveaux usages, notamment en matière de digitalisation, de gestion des données et de relation client. Au contact de Lesly, nous bénéficions à la fois des outils les plus récents enseignés au sein du MSMA et d'un regard sans a priori sur notre organisation. Pour une PME en croissance, cette capacité à prendre du recul est particulièrement précieuse.

Le Sales Manager qui fera la différence en 2030 sera quelqu'un qui...

Moulán : ... saura combiner sens du client et maîtrise des données et des outils digitaux, tout en étant capable de s'adapter rapidement et avec résilience aux situations imprévues.

EVS : ... saura trouver le bon équilibre entre l'humain, le bon sens et l'utilisation intelligente des outils. Il ou elle sera attentif·ve aux besoins de ses clients, internes ou externes. Finalement, l'essentiel ne changera peut-être pas tant que ça : il faudra savoir se lancer, s'impliquer et s'investir pleinement dans sa mission.

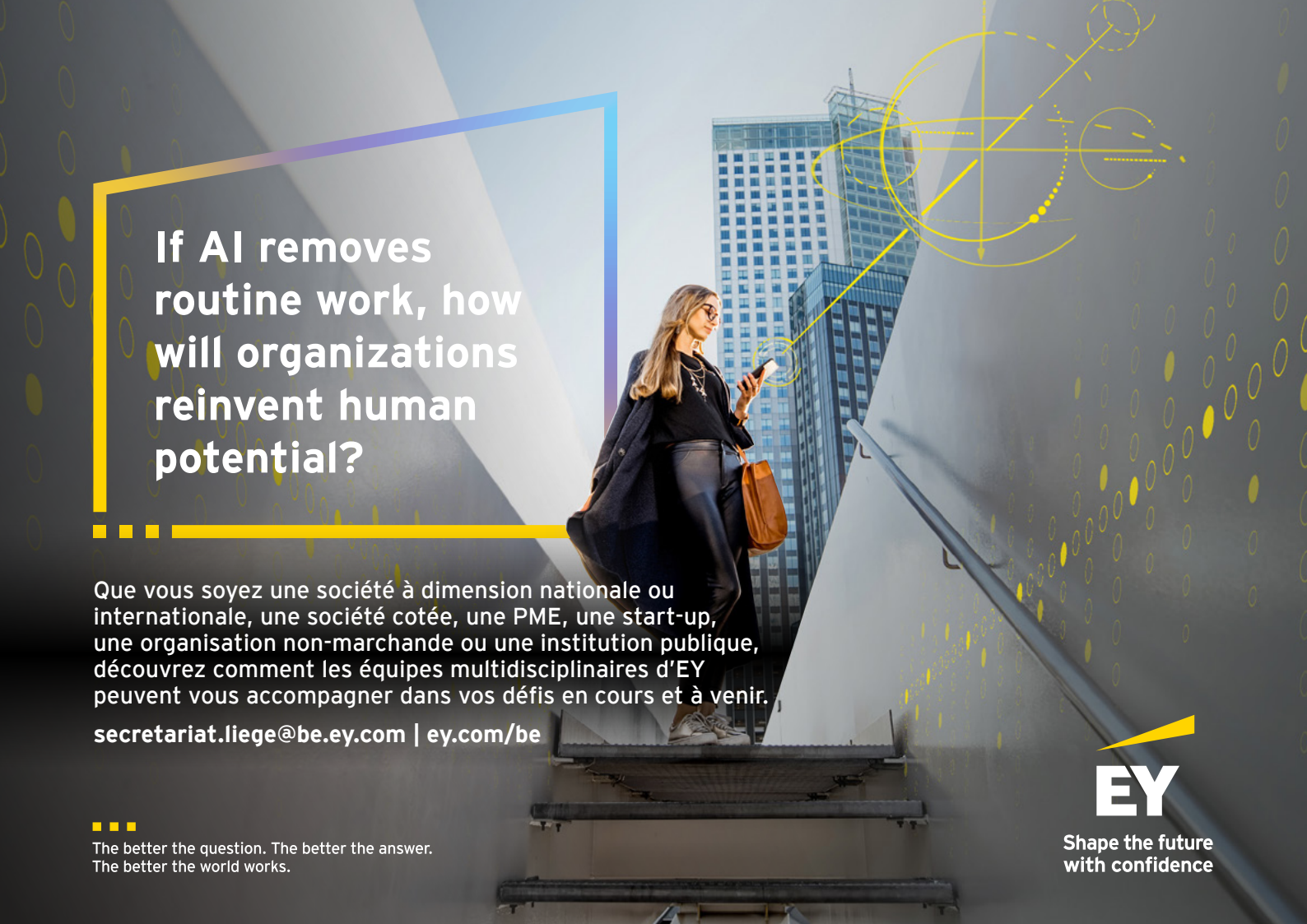
Visual Impact : ... saura combiner intelligence humaine, maîtrise des données et utilisation pertinente de l'intelligence artificielle. Les outils permettront d'analyser plus rapidement, de mieux cibler et d'automatiser certaines tâches. Mais ils ne remplaceront ni l'écoute, ni la confiance, ni la capacité à comprendre les enjeux parfois non exprimés d'un client. Le Sales Manager de 2030 devra être à la fois stratège, proche du terrain, agile et capable de fédérer les équipes autour d'une promesse client réaliste. La technologie fera probablement la différence dans la performance ; l'humain continuera à faire la différence dans la relation.

Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication

Retrouvez l'ensemble des vidéos consacrées au MSMA ici :





If AI removes routine work, how will organizations reinvent human potential?

Que vous soyez une société à dimension nationale ou internationale, une société cotée, une PME, une start-up, une organisation non-marchande ou une institution publique, découvrez comment les équipes multidisciplinaires d'EY peuvent vous accompagner dans vos défis en cours et à venir.

secretariat.liege@be.ey.com | ey.com/be



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence



**LIEGE AIRPORT EST L'UN DES PÔLES
ÉCONOMIQUES MAJEURS DE WALLONIE.**



**Liege Airport est le 1er aéroport cargo de Belgique,
le 5ème en Europe et l'un des principaux hubs fret
au monde.**



Together,
let's seize every
opportunity

johncockerill.com



Réduire l'empreinte carbone de l'IA sans compromettre sa performance



Aujourd'hui, les LLM (Large Language Models) sont partout. Ils peuvent répondre à des questions, résumer des documents, traduire, écrire du code ou encore analyser des informations. Mais réduire la taille des LLM permet-il réellement de diminuer leur consommation d'énergie et leur empreinte carbone ? C'est la question au cœur d'une recherche menée à HEC Liège par **Ashwin Ittoo** et **Nelie Makenne**.

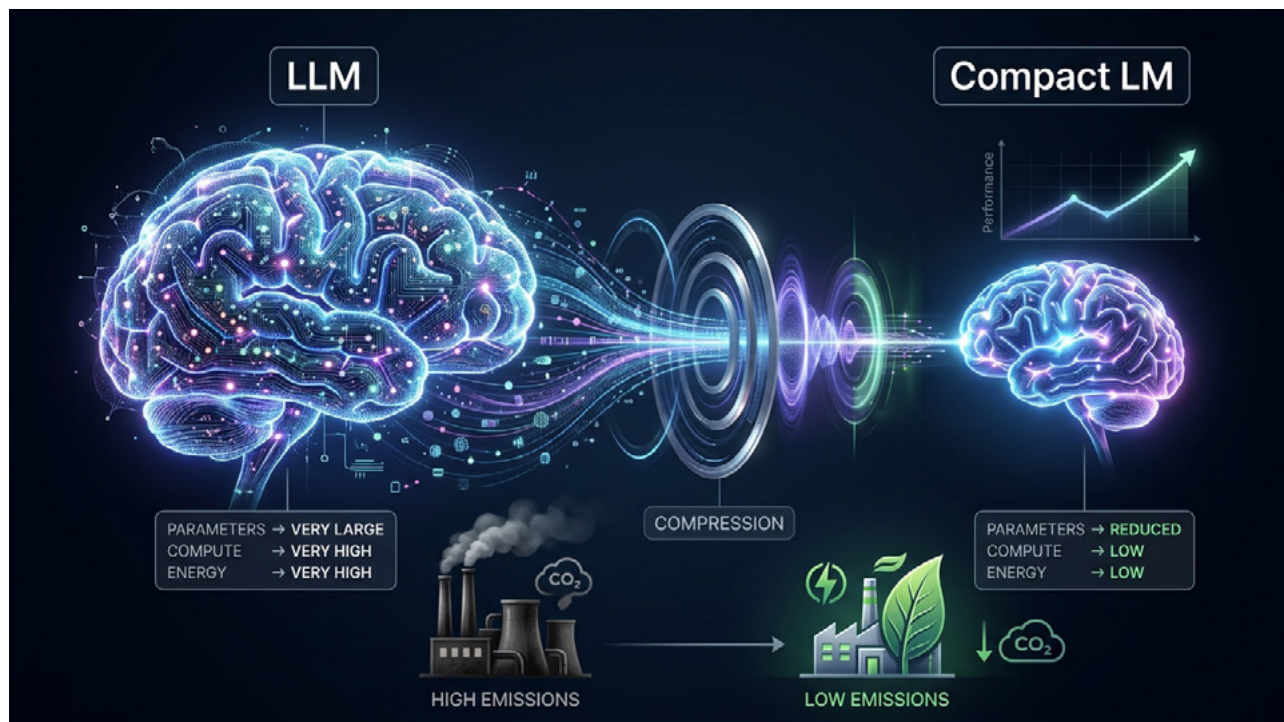
Plus un modèle est grand, plus il demande de mémoire et de puissance de calcul. Cela représente un coût pour les organisations, mais aussi un impact environnemental. La consommation d'énergie et les émissions de carbone liées aux grands modèles sont d'ailleurs de plus en plus étudiées. Mais une question nous semblait moins explorée : **que se passe-t-il lorsqu'on cherche à rendre ces modèles plus petits ?**

Il faut d'abord comprendre le fonctionnement d'un modèle de langage. Pendant son apprentissage, un modèle analyse d'énormes quantités de données et apprend progressivement des relations et des régularités. Une grande partie de cette information apprise est encodée dans les *weights*, ou « poids » du modèle.

On peut voir les *weights* comme une sorte de mémoire du modèle. Ils ne contiennent pas directement les données utilisées pour l'entraînement, mais ils enregistrent les informations et les relations que le modèle a apprises.

Ces *weights* sont organisés sous forme de matrices. Chaque valeur de ces matrices est un **paramètre**. Ainsi, lorsqu'on parle d'un modèle de 7 ou 70 milliards de paramètres, on parle principalement du nombre de valeurs qui composent ces matrices.

Réduire la taille d'un modèle revient donc à réduire son nombre de paramètres, notamment en diminuant les dimensions de certaines matrices. Mais une question se pose immédiatement : **peut-on retirer des paramètres sans perdre les capacités du modèle ?**



Plusieurs méthodes ont été proposées pour répondre à cette question. La *quantization* permet de représenter les paramètres avec moins de précision et de réduire l'empreinte mémoire. Le *pruning* consiste à supprimer certains paramètres considérés comme moins importants. La factorisation de matrices permet de représenter une matrice de manière plus compacte. Enfin, la *knowledge distillation* consiste à entraîner un petit modèle, le « student », pour qu'il reproduise le comportement d'un modèle plus grand, le « teacher ».

Ces approches ont montré qu'il était possible de réduire considérablement la taille d'un modèle tout en conservant de bonnes performances sur certaines tâches. Mais une autre question est souvent moins étudiée : **combien d'énergie faut-il dépenser pour obtenir cette réduction ?**

L'intuition semble évidente : un modèle plus petit devrait consommer moins d'énergie et donc émettre moins de carbone. Pourtant, nos expériences montrent que ce n'est pas toujours le cas.

Nous avons donc analysé plusieurs méthodes de compression proposées dans la littérature et évalué non seulement la réduction de la taille et les performances obtenues, mais également les ressources nécessaires pour réaliser cette compression. Certaines méthodes demandent en effet des calculs supplémentaires : analyser le modèle, effectuer des opérations mathématiques complexes ou réentraîner certaines parties. Ces étapes consomment elles-mêmes du temps de calcul et donc de l'énergie.

Combien d'énergie avons-nous réellement économisée, et quelles émissions de carbone avons-nous réellement évitées ?

Il peut ainsi y avoir un paradoxe : **on obtient un modèle plus petit, mais au prix d'une quantité supplémentaire de calcul et d'énergie**. Se limiter à mesurer le nombre de paramètres du modèle final ne suffit donc pas pour évaluer son véritable impact environnemental.

Notre recherche vise à apporter une vision plus complète de la compression des modèles de langage. L'objectif n'est pas simplement de construire des modèles plus petits, mais de comprendre **quelles méthodes permettent réellement de faire mieux avec moins**.

Car, en matière d'IA durable, la bonne question n'est peut-être pas seulement : « Combien de paramètres avons-nous réussi à supprimer ? » Elle est aussi : « Combien d'énergie avons-nous réellement économisée, et quelles émissions de carbone avons-nous réellement évitées ? »

Ashwin ITTOO,
Professeur
et Nelie MAKENNE,
PhD Candidate

Cette recherche est réalisée avec le soutien financier de Partenamut.

HEC Consulting

25 ans d'expertise et de transmission

Vingt-cinq ans, plusieurs générations d'étudiants et une même volonté : accompagner les entreprises dans leurs réflexions stratégiques. Au fil des années, HEC Consulting a fait évoluer ses méthodes sans perdre ce qui fait la singularité de son modèle : le regard neuf des étudiants, l'expérience des Alumni et une culture forte de la transmission. À l'heure de célébrer ce quart de siècle, l'occasion était toute trouvée de revenir sur le chemin parcouru, et de se tourner vers les 25 prochaines années.

Concrètement, pour quelles problématiques les entreprises font-elles appel à HEC Consulting ?

Nous proposons différents types d'études de marché, toujours adaptées à la problématique spécifique de notre client. Cela peut être une étude de satisfaction pour comprendre l'expérience de ses clients, une étude de notoriété pour mesurer la perception d'une marque, une étude de concurrence, d'intérêt ou encore de faisabilité pour évaluer le potentiel d'un projet. Nous réalisons également des études d'implantation et du Mystery Shopping.

L'idée n'est donc pas de proposer une solution standardisée, mais de partir de la question que l'entreprise se pose et de construire l'étude qui permettra d'y répondre de manière concrète.

Au final, notre objectif est de fournir au client une analyse claire et exploitable, qui lui permette de prendre une décision stratégique avec davantage de visibilité et moins d'incertitude.

Chaque entreprise arrive avec une problématique différente. Comment construisez-vous une étude qui répond réellement à ses besoins ?

Notre approche repose avant tout sur une méthodologie structurée et adaptée à chaque problématique. Nous commençons par prendre le temps de comprendre les enjeux spécifiques de l'entreprise afin de définir les questions auxquelles l'étude doit répondre et les méthodes les plus pertinentes pour y parvenir.

Selon les besoins du client, nous pouvons mobiliser différentes approches, comme l'analyse de marché, les entretiens, les enquêtes quantitatives ou encore la recherche documentaire. Cette combinaison nous permet d'obtenir une vision à la fois objective et complète de la problématique étudiée.

Notre objectif est surtout d'aller au-delà de la simple collecte d'informations : nous cherchons à transformer les données récoltées en conclusions et recommandations concrètes, directement exploitables par l'entreprise pour sa prise de décision.



HEC Consulting est entièrement gérée par des étudiants et encadrée par des Alumni. Qu'est-ce que ce modèle apporte de particulier aux entreprises qui font appel à vous ?

C'est un modèle assez unique, parce qu'il combine deux forces complémentaires. Les étudiants apportent leur curiosité, leur flexibilité, leur regard neuf et une vraie proximité avec les nouvelles tendances. Les Alumni, eux, apportent leur expérience professionnelle et leur recul. Pour le client, cela permet d'avoir à la fois une équipe qui ose remettre en question les évidences et un encadrement qui garantit un niveau d'exigence professionnel.

Les équipes se renouvellent régulièrement. Comment parvenez-vous à préserver la même exigence et la même qualité d'une génération à l'autre ?

Le renouvellement régulier des équipes est à la fois une caractéristique et un défi de notre modèle. Pour garantir la continuité et la qualité de nos missions, nous accordons donc une grande importance à la transmission des connaissances et des bonnes pratiques.

Cela passe notamment par notre week-end formation, durant lequel nos nouveaux membres sont formés aux différentes étapes d'une étude de marché et aux méthodes utilisées par HEC Consulting. Des Alumni viennent également partager leur expérience et leur expertise afin de transmettre aux nouvelles générations les connaissances qu'ils ont eux-mêmes acquises au sein de l'organisation et dans leur parcours professionnel.

Cette formation est ensuite complétée par un accompagnement tout au long des missions et par des processus et outils qui permettent de conserver et de transmettre le savoir accumulé au fil des années. L'encadrement par nos Alumni joue également un rôle essentiel en apportant un regard professionnel et exigeant sur nos travaux. Nous avons ainsi à la fois un renouvellement régulier des équipes, qui apporte de nouvelles idées et perspectives, et une continuité dans nos méthodes et notre niveau d'exigence.

Vous êtes accrédités aux Chèques-Entreprises de la Région wallonne. Qu'est-ce que cela change concrètement pour les entreprises qui souhaitent faire appel à vous ?

C'est avant tout une manière de rendre notre accompagnement plus accessible aux entreprises, en particulier aux PME. L'accréditation permet à certaines entreprises de bénéficier d'un soutien financier de la Région wallonne pour ce type de prestation. Concrètement, cela peut donc réduire le coût de l'accompagnement pour l'entreprise tout en lui permettant d'accéder à une expertise structurée sur des problématiques stratégiques importantes.

Qu'est-ce que l'expérience HEC Consulting apporte aux étudiants que l'on n'apprend pas nécessairement dans un cursus académique ?

Pour les étudiants, HEC Consulting permet avant tout de passer de la théorie à la pratique. À l'université, on apprend des concepts et des méthodes ; chez HEC Consulting, il faut ensuite les appliquer à des problématiques réelles, avec de vrais clients, des contraintes de temps et des résultats concrets à délivrer.

Cette expérience permet donc de développer des compétences qui ne s'acquièrent pas nécessairement dans un cursus académique : la

gestion de projet, le travail en équipe, la communication avec un client, la prise de responsabilités, mais aussi la capacité à défendre et à remettre en question ses propres analyses.

C'est également un véritable plus sur le CV, car les étudiants peuvent déjà mettre en avant une première expérience concrète en entreprise et montrer qu'ils ont été confrontés à de réelles problématiques professionnelles. Cela leur permet d'arriver sur le marché du travail avec une expérience et des compétences directement valorisables auprès de futurs employeurs.

HEC Consulting fête ses 25 ans cette année. Qu'est-ce qui, selon vous, explique cette longévité ?

Je pense que notre longévité vient justement de notre capacité à évoluer tout en conservant notre ADN. Depuis 25 ans, les secteurs, les outils et les problématiques des entreprises ont changé, mais certaines valeurs restent : l'exigence, la curiosité, l'esprit entrepreneurial et la volonté d'avoir un impact concret pour le client. La transmission se fait beaucoup par l'expérience : les étudiants apprennent de ceux qui étaient là avant eux, puis deviennent à leur tour ceux qui transmettent. C'est finalement un cercle vertueux qui permet à HEC Consulting de se réinventer sans repartir de zéro chaque année.

En 25 ans, les outils ont profondément évolué. Aujourd'hui, quelle place l'IA occupe-t-elle dans vos méthodes de travail ?

L'IA est devenue un outil supplémentaire dans notre boîte à outils, notamment pour accélérer certaines étapes de recherche, structurer de grandes quantités d'informations, générer des premières pistes ou encore challenger certaines analyses.

Mais elle ne remplace pas notre méthodologie ni notre esprit critique. Au contraire, elle nous oblige à être encore plus rigoureux sur la vérification des sources, la qualité des données et l'interprétation des résultats. Pour nous, l'enjeu n'est donc pas de savoir comment remplacer le travail humain par l'IA, mais plutôt comment utiliser l'IA pour consacrer davantage de temps aux tâches qui apportent réellement de la valeur : comprendre le problème, analyser, challenger et formuler des recommandations pertinentes.

À l'occasion des 25 ans de HEC Consulting, Mauryne Close, avec votre regard de Manager communication, quelle empreinte aimeriez-vous que votre équipe laisse à celles qui prendront la relève ?

Nous aimerions que notre génération ne soit pas simplement celle qui aura célébré les 25 ans de HEC Consulting, mais celle qui aura contribué à préparer les 25 prochaines années. Cela signifie laisser une structure encore plus solide, des méthodes encore plus efficaces, mais surtout un environnement dans lequel les étudiants qui nous succèdent auront envie de s'investir et de prendre des initiatives. Si dans quelques années ils peuvent dire qu'ils ont eux aussi fait évoluer HEC Consulting, alors nous aurons réussi notre transmission.

Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication

HEC Connect

Trois regards pour faire bouger les lignes

Finance, industrie, droit : leurs univers sont différents, mais tous trois partagent l'envie de créer des liens. Nouveaux administrateurs de HEC Connect, **Maryline Serafin**, Chief Financial Officer chez Ethias, **Pierre-Philippe Janssen**, Chief Executive Officer d'Advanced Coating, et **Eric Pottier**, Corporate Partner et Certified Mediator chez Linklaters, croisent leurs regards sur leurs parcours, les réalités du terrain et ce qui fait grandir les personnes comme les organisations. Avec, en fil rouge, une même question : comment un réseau peut-il créer des passerelles, ouvrir de nouvelles perspectives et, à sa manière, faire bouger les lignes ?

Vous rejoignez aujourd'hui le conseil d'administration de HEC Connect. Qu'avez-vous envie d'y apporter ?

Maryline Serafin : J'aimerais contribuer à créer davantage de liens entre les générations, les entreprises et les secteurs d'activité. Les défis auxquels nous faisons face aujourd'hui sont de plus en plus transversaux et nécessitent de croiser les regards. J'espère pouvoir partager mon expérience des transformations d'entreprise tout en continuant à apprendre des autres membres du réseau.

Pierre-Philippe Janssen : J'ai envie d'apporter le regard d'un dirigeant de PME industrielle, un profil assez peu représenté dans ce type de réseau. J'ai repris l'entreprise familiale, Advanced Coating, spécialisée dans les revêtements thermiques pour pièces mécaniques, et j'ai construit son développement à l'international. Je peux servir de relais entre le monde de l'industrie, qui attire encore trop peu nos diplômés, et le réseau HEC.

Eric Pottier : En tant qu'avocat spécialisé dans le droit des sociétés et les fusions et acquisitions, je présente un profil différent de celui des représentants des autres membres du Groupe. Bien qu'habitant à Liège, j'ai toujours travaillé à Bruxelles et dans un environnement international. Un de mes principaux objectifs est d'apporter cette expérience à l'École et de contribuer au rayonnement de HEC au-delà de son ancrage local et régional.

Quand vous rencontrez de jeunes diplômés aujourd'hui, y a-t-il un décalage entre ce qu'ils attendent du monde professionnel et ce que les entreprises attendent d'eux ?

Maryline Serafin : Je parlerais davantage d'une évolution des attentes que d'un décalage. Les jeunes diplômés cherchent du sens, de l'impact et des possibilités de développement. Les entreprises recherchent de l'engagement, de l'adaptabilité et un esprit collectif. Le véritable enjeu est de faire converger ces attentes autour d'un projet commun dans lequel chacun peut se développer tout en contribuant à la réussite de l'organisation.

Pierre-Philippe Janssen : Oui, clairement. Les jeunes diplômés arrivent souvent avec une attente forte de sens et d'impact rapide, alors que les entreprises - en particulier industrielles - ont besoin d'un temps d'apprentissage terrain avant de pouvoir réellement peser sur les décisions. Il y a aussi un désalignement sur l'engagement

dans la durée : une PME a besoin de gens capables de s'inscrire dans le temps long, alors que les parcours HEC poussent vers des trajectoires plus linéaires. Résultat : l'industrie, qui a pourtant le plus besoin de ces profils, reste largement boudée par nos diplômés.

Eric Pottier : Il faut bien entendu se garder de toute généralisation et de tout stéréotype. Les jeunes diplômés souhaitent notamment être correctement formés, traiter des dossiers intéressants, recevoir un feedback régulier et honnête, mais aussi avoir un droit à une forme de déconnexion. Même si nous sommes extrêmement attentifs à un équilibre à atteindre entre vie professionnelle et vie privée, cela demeure un défi quotidien. Le rythme des transactions s'accélère et les clients attendent de leurs conseils une disponibilité de tous les instants et une qualité irréprochable.

Quelle porte HEC Connect devrait-il parvenir à ouvrir demain, qui reste encore fermée aujourd'hui ?

Maryline Serafin : HEC Connect ouvre déjà de nombreuses portes et crée de belles connexions. Si je devais formuler un souhait, ce serait d'aller encore plus loin dans le rapprochement entre les étudiants, les jeunes diplômés, les alumni et les dirigeants d'entreprise. Les défis auxquels nous sommes confrontés sont de plus en plus complexes et aucune génération, aucune fonction, aucun secteur ne détient à lui seul toutes les réponses. Je crois beaucoup à la richesse des regards croisés. HEC Connect peut être ce lieu où les expériences se partagent, où les idées se confrontent et où naissent les collaborations de demain.

Pierre-Philippe Janssen : Celle de l'entrepreneuriat industriel et de la reprise d'entreprise. HEC Connect ouvre bien les portes du conseil, de la finance, des grands groupes ; beaucoup moins celles des PME industrielles ou de la reprise d'entreprise familiale. J'aimerais que le réseau construise des passerelles concrètes - mentorat croisé, stages, mise en relation - entre diplômés en quête de sens opérationnel et dirigeants en recherche de talents. C'est un besoin que je vis directement au quotidien.

Eric Pottier : Plutôt qu'une porte totalement fermée, je parlerais d'une porte à ouvrir davantage : celle des réseaux professionnels au-delà de notre bassin régional, notamment à Bruxelles et à l'international. HEC Connect devrait permettre de transformer les

ETHIAS

Maryline Serafin



AC ADVANCED COATING

Pierre-Philippe Janssen



Linklaters

Eric Pottier

liens avec l'École en occasions concrètes pour ses étudiants et ses diplômés : rencontrer un dirigeant, trouver un mentor, découvrir un secteur ou accéder à un stage. Cela passe par une mobilisation du réseau autour de rencontres et de projets communs avec les entreprises. L'ambition serait que notre ancrage liégeois soit un point de départ, jamais une limite.

Lorsque vous recrutez un jeune talent, quelle qualité compte vraiment pour vous et ne se lit pas forcément sur un CV ?

Maryline Serafin : La curiosité, mais aussi le savoir-être. Les compétences techniques s'acquièrent et les métiers évoluent très vite. En revanche, l'envie d'apprendre, de comprendre, de remettre en question ses certitudes et de s'intéresser aux autres est un formidable moteur de développement. Je suis également très attentive au savoir-être. Des qualités comme le respect, l'humilité, l'écoute et l'esprit d'équipe comptent, à mes yeux, autant que les compétences techniques.

On imagine volontiers le CFO comme « la personne des chiffres ». Qu'est-ce que cette image oublie de votre métier ?

Maryline Serafin : Les chiffres sont indispensables, mais ils ne sont qu'un point de départ. Le rôle d'un CFO consiste avant tout à aider l'entreprise à prendre de meilleures décisions et à se projeter dans l'avenir. Mais ce que cette image oublie le plus souvent, c'est la dimension humaine du métier. La réussite repose avant tout sur la force des équipes, la confiance et la capacité à mobiliser les talents autour d'une ambition commune. Les chiffres racontent une histoire ; les équipes permettent de l'écrire.

Quand on dirige aujourd'hui une entreprise industrielle comme Advanced Coating, quel est le défi le plus préoccupant ?

Pierre-Philippe Janssen : C'est clairement le recrutement et la transmission des compétences. Nous sommes sur un métier très technique - le revêtement thermique de pièces mécaniques - qui exige des savoir-faire pointus et des certifications exigeantes. Trouver et former des personnes capables de tenir ce niveau, dans une petite structure qui ne peut pas rivaliser avec les grands groupes sur les salaires ou la marque employeur, est un vrai combat permanent.

Si vous pouviez emmener dix étudiants de HEC Liège une journée dans votre entreprise, qu'aimeriez-vous qu'ils voient avant de repartir ?

Pierre-Philippe Janssen : J'aimerais qu'ils voient la distance entre une slide de stratégie et la réalité de l'atelier. Que la compétitivité d'une PME industrielle se joue autant sur un réglage de machine ou une norme qualité respectée à la lettre que sur une décision stratégique prise en réunion. Je voudrais surtout qu'ils repartent avec l'idée que diriger une entreprise comme la mienne, ce n'est pas moins stimulant intellectuellement qu'un poste en conseil ou en finance ; c'est juste stimulant autrement.

Vous accompagnez des dirigeants dans des décisions et des opérations parfois complexes. Au-delà de l'expertise, qu'attendent-ils vraiment de leur conseil ?

Eric Pottier : Le juriste a parfois la tentation de limiter son rôle à mettre en évidence les risques d'une opération et de renvoyer ainsi la balle à son client. Ce type de conseil est sans grand intérêt pour lui. Certes, l'avocat ne peut pas prendre la décision à la place du client, mais il doit s'impliquer davantage dans l'évaluation des risques réellement encourus ou proposer des solutions alternatives. Les clients attendent de leur conseil qu'ils pratiquent ce que nos collègues anglo-saxons appellent des « judgment calls » et qu'ils soient « solution oriented ». Ainsi, bien que devant toujours rester dans son rôle, l'avocat devient un véritable partenaire dans la prise de décision.

Avec l'IA, une partie de l'expertise devient de plus en plus accessible. Qu'est-ce qui, selon vous, fera toujours la différence ?

Eric Pottier : Tout d'abord, la qualité de l'information reçue dépendra toujours de la qualité de la base de données que l'outil pourra consulter ainsi que de la qualité des « prompts ». Plus les utilisateurs seront formés dans la manière d'interroger l'IA, plus le résultat sera pertinent. L'IA doit par ailleurs demeurer un outil : le résultat produit doit être vérifié par un avocat. Le sens critique de l'utilisateur et la qualité de la formation des collaborateurs restent donc essentiels. Enfin, aussi efficace et puissante soit-elle, l'IA ne peut se substituer entièrement au rôle du conseil. Participer à la réflexion stratégique, poser des « judgment calls » qui peuvent orienter la prise de décision ou encore présenter une argumentation de manière convaincante à un tribunal, nécessiteront toujours une expertise spécifique de l'avocat.

Nathalie HOSAY,

Responsable des Relations Extérieures & de la Communication

Qui sont les membres de HEC Connect ?

Derrière HEC Connect, il y a avant tout des entreprises, des parcours et des personnalités qui ont envie de se rencontrer, d'échanger et de créer des liens. De la PME au grand groupe, et dans des secteurs très variés, nos membres reflètent toute la richesse du tissu économique de notre région. Découvrez ici une quinzaine d'entre eux... avant de faire connaissance avec l'ensemble de la communauté HEC Connect.

Représentant	Fonction	Entreprise
Marie DUBREUCQ	Founder	BRIDGEUP INTERIM MANAGEMENT
François BERNAR	Team Leader & Partner	EASI
Laurence CORDONNIER	Directrice, coach & formatrice	UNE TOUCHE DE JOIE
Jean-François DALEMANS	Managing Director	DALEMANS GAS DETECTION
Vincent DEGIVES	Directeur général	ETABLISSEMENTS VRANCKEN
Stéphane DELANGE	Associé	NOTABIS
Bertrand DEMONCEAU	Directeur général	ECETIA
Déborah DEWULF	Administratrice générale	ONE
Bernard FROIDMONT	Deputy Managing Director	VINCENT LOGISTICS
François JONET	Operational Director	LOUYET GROUP
Quentin LECAILLE	Co-Founder	ELEVA AGENCY
Olivier LECLERCQ	CEO	BELUB SA
Bruno LOMBAT	Managing Director Perimeter Infra & Industry South	VINCI ENERGIES
Nicolas PIRE	Membre du Comité de direction	SWDE
Arnaud RUWET	Senior Private Banker	MERCIER VAN LANSCHOT
Stephan UHODA	CEO	UHODA GROUP

Découvrir tous les membres : www.heconnect.be



Save the date

21 MAI 2027 – LIÈGE EXPO

Une ambiance, des rencontres,
une énergie unique...
Le Gala HEC Liège revient en 2027.

Un rendez-vous à inscrire dès maintenant dans vos agendas.

Plus d'informations : marie.antignani@uliege.be

Recycling & Upcycling Challenge 2026

When students turn waste into opportunities

Eight teams of Bachelor students took part in the 2026 Recycling & Upcycling Challenge, organized as part of the Marketing and Sustainable Innovation Challenge course. Their mission? To transform used materials into innovative products, create value, and imagine how these products could find their place on the market.

The challenge kicked off in February with a simple but ambitious objective: **give a second life to existing materials by creating something new and desirable**. Students worked with a wide range of used materials, including books, furniture, and copper or aluminum cookware.

The first step was to explore the potential of these materials. Working in collaboration with chemistry students from the Faculty of Sciences, the management students investigated the properties and possible uses of the materials available to them. They then used creativity techniques to generate and select innovative product ideas.

Once they had identified a promising concept, the students analyzed the market, explored customer needs, studied competitors, and assessed the potential of their ideas. At mid-term, each team pitched its project to a jury and received feedback designed to challenge and strengthen its value proposition.

During the second half of the semester, the teams turned their ideas into complete projects. They developed their product concept, business model, brand identity and communication campaign, with the ultimate objective of imagining how their product could be successfully launched on the market.

From ideas to convincing projects

At the end of the semester, the eight teams presented their projects to a jury of specialists: **Christine Jérôme**, Professor, Faculty of Sciences, ULiège, **Bruno Gemenne**, Sustainability Manager, S'LAB, HEC Liège, and **Fabrice Pirnay**, 1st Assistant, VentureLab, HEC Liège.

- ▶ **The Most Innovative Project Award** went to **SILL'AGE**, which gives old furniture a completely new purpose by transforming it into coffins.
- ▶ **The Most Impactful Project Award** was awarded to **Créa**, which gives a second life to fast-fashion clothing through creative sewing kits designed for children. Beyond reusing existing garments, the project aims to raise children's awareness of responsible consumption.
- ▶ **The Most Convincing Project Award** went to **Panhelia**, which transforms old copper pans, plates and bowls into unique and stylish lamps.

Learning by doing – and learning together

The Recycling & Upcycling Challenge is much more than a competition. It offers students a unique opportunity to **learn by doing**. Throughout the project, they put into practice concepts and tools introduced in their Marketing Basics course, while working on a concrete innovation project.

The challenge also places **teamwork** at the heart of the learning experience. Students have to exchange ideas, challenge one another, make decisions and collectively turn an initial concept into a coherent project.

Perhaps most importantly, the challenge develops a **transdisciplinary approach to innovation**. Management and chemistry students work together in much the same way that specialists from different fields would collaborate within a company developing a new product. The final jury also reflects this diversity, bringing together expertise in science, sustainability, entrepreneurship and management.

The experience is therefore valuable for everyone involved. Students take on a real challenge and receive feedback from experts. Professors have the opportunity to connect classroom concepts with concrete projects. Jury members contribute their expertise to the development of the next generation of managers and entrepreneurs. And, thanks to the generous support of our sponsors, the winning teams are rewarded for their creativity and commitment to sustainable innovation.

Celebrating sustainable creativity

The winning teams received sustainable prizes from our generous sponsors: 15€ vouchers from **Oxfam**, reusable tote bags from the **City of Liège** and cinema tickets from **Les Grignoux**.

The projects demonstrate that sustainable innovation does not necessarily start with new materials. **Sometimes, it starts by looking differently at what we already have.**

Anne-Christine CADIAT,
Cheffe de Travaux, UER Management - Marketing



L'engagement dysfonctionnel du consommateur

Une réalité méconnue



Nous avons rencontré Lisa Baiwir (UER Marketing), qui a défendu avec brio cet été sa thèse de doctorat consacrée à un paradoxe de l'engagement des consommateurs : les dispositifs technologiques conçus pour favoriser cet engagement peuvent aussi en générer des formes dysfonctionnelles, au détriment notamment du bien-être des individus.

Pouvez-vous nous résumer le message clé que porte votre thèse de doctorat ?

L'engagement des consommateurs avec les nouvelles technologies a longtemps été étudié sous un angle positif : davantage d'informations pour les entreprises, du divertissement et de l'inspiration pour les consommateurs, et une motivation à adopter des comportements bénéfiques pour la société. Ma thèse, menée sur six années de recherche, révèle un paradoxe : ces mêmes techniques peuvent aussi générer des formes dysfonctionnelles d'engagement, largement ignorées jusqu'ici. D'une part, elles peuvent enfermer certains consommateurs dans une dynamique obsessionnelle et compulsive, au détriment de leur bien-être. D'autre part, via les mécanismes de comparaison sociale propres aux réseaux, elles peuvent pousser à falsifier son engagement pour projeter une image positive de soi, avec des conséquences qui dépassent l'individu et touchent la société ainsi que les dynamiques de marché dans leur ensemble. Ce constat invite à repenser en profondeur la manière dont l'engagement est conçu et piloté. Pour les entreprises, il s'agit de passer d'une logique de maximisation à une logique de qualité, d'autant que leur rôle dans ces coûts est de plus en plus scruté. En Europe par exemple, le *Digital Fairness Act* ciblera directement les designs addictifs et l'exploitation des vulnérabilités des consommateurs à des fins commerciales. Mon souhait personnel : que le marketing s'éloigne un peu de la seule performance, pour se rapprocher de l'épanouissement des personnes qu'il sert.

Que reprenez-vous de votre parcours doctoral à HEC Liège ?

Ce que je retiendrai surtout, ce sont les personnes que j'ai rencontrées, avec qui j'ai pu échanger et grandir tout au long de ce parcours. Je pense particulièrement à mon équipe, avec qui j'ai eu la chance de m'impliquer bien au-delà du doctorat. Je suis également reconnaissante d'avoir pu élargir mes horizons grâce à ce doctorat : formations, conférences, séjours de recherche à l'étranger..., autant d'occasions qui m'ont permis de tisser mon propre réseau et de belles amitiés.

Quelles sont les prochaines étapes vous concernant ?

Mon travail ne s'arrête pas là. J'ai une pensée pleine de gratitude pour mes superviseuses, qui m'ont accompagnée et m'ont fait confiance tout au long de ces six années, et j'espère sincèrement pouvoir poursuivre notre collaboration à travers de futurs projets de recherche. Cette thèse n'a en réalité ouvert qu'une petite porte : beaucoup de questions concernant l'engagement dysfonctionnel et le bien-être sociétal restent sans réponse. Continuer à les explorer sera mon prochain défi professionnel, car ce sont des enjeux qui me tiennent particulièrement à cœur. Mais avant tout cela, je m'accorde une petite pause pour prendre soin de mon bien-être. Ces dernières années de doctorat ont demandé un engagement très intense, parfois même excessif... et c'est justement cela qui me donne envie d'aborder la suite avec plus d'équilibre.

Roxanne THONNARD,

Assistant Manager, Digital Lab



Le mot de la promotrice

« La thèse de Lisa Baiwir revêt pour moi une importance personnelle, thématique et sociétale à la fois. Personnelle, car elle s'intègre parfaitement dans mes sujets de recherche liés à l'engagement des consommateurs avec les nouvelles technologies, sujet fascinant et en mutation constante. Thématique, car elle apporte une vision nouvelle de l'engagement du consommateur dans la pratique du marketing : elle challenge l'idée que plus d'engagement est toujours meilleur et apporte donc une vraie contribution à la recherche. Sociétale enfin, car elle démontre aussi les conséquences délétères de l'utilisation des technologies sur les humains, forçant la population à repenser son utilisation des outils numériques de façon plus consciente, mais aussi les managers et pouvoirs publics à façonner de nouveaux designs et modes de gouvernance des technologies. Je suis très fière de ce que Lisa a accompli pendant ces six années et suis certaine que son sujet de thèse continuera à faire couler beaucoup d'encre. » **Laurence Dessart**, Professeure de Marketing à HEC Liège.

Le numérique responsable en santé : quels enjeux pour l'hôpital ?



De nos usages quotidiens, personnels comme professionnels, jusqu'aux soins dispensés à l'hôpital, le numérique est partout : prise de rendez-vous, dossier patient, analyses de laboratoire, imagerie médicale, aide au diagnostic et équipements de surveillance. Il constitue aujourd'hui l'une des infrastructures essentielles du soin.

Dès lors, que signifie vraiment le rendre « responsable » ? Jusqu'où sommes-nous prêts à questionner nos pratiques, leur pertinence et leur valeur réelle ? Comment faire du numérique responsable non pas une contrainte de plus, mais un levier au service d'un soin plus efficient, plus humain et plus durable ? La low-tech peut-elle occuper une place dans un hôpital de pointe ?

À l'occasion de la 5^e édition du Festival Hospi'Durable, le CHU de Liège a réuni, le 24 septembre, quatre experts autour d'une conférence consacrée au numérique responsable en santé :

- **Sophie Pirotton** - Doctorante HEC Liège au Digital Lab et S'LAB ;
- **Michel Raze** - Chef de service au sein de la Gestion du Système d'Informations ;
- **Patrice Dufour** - Pharmacien biologiste, chef de laboratoire de Toxicologie Clinique ;
- **Laura Vranken** - Pharmacienne biologiste, cheffe de laboratoire – site des Bruyères, responsable informatique Unilab.

En croisant cadres théoriques, exemples et projets concrets issus du terrain, cette conférence a permis d'apporter un éclairage objectif sur ces questions, dans un secteur hautement technologique, gourmand en ressources et tenu d'assurer la continuité des soins 24h/24 et 7j/7.

Par ailleurs, le CHU de Liège a inscrit le numérique responsable parmi ses priorités de transformation, notamment à travers la signature de la Charte du Numérique Responsable de l'Institut for Sustainable IT, la mise en place d'une Politique relative aux systèmes d'intelligence artificielle et de la Charte d'usage de l'IA qui y est associée, sa participation à un projet doctoral soutenu par le S'LAB et le Digital Lab de HEC Liège, ainsi que sa volonté de converger avec la stratégie de numérique responsable de l'ULiège.



Go Digital Day

Conjuguer sobriété numérique et IA générative

La dernière édition du « Go Digital Day », le désormais bien connu rendez-vous semestriel dédié aux usages pédagogiques du numérique à HEC Liège, s'est ouverte ce 9 septembre sur une note inattendue : plutôt que de célébrer l'innovation technologique, **Bernard Fortz**, Vice-Doyen à l'enseignement, a invité l'assemblée à revenir aux fondamentaux d'une informatique plus sobre et plus respectueuse de la vie privée — formats ouverts, logiciels libres, sortie des monopoles commerciaux. Un point de départ qui donne le ton : cette année, la question n'était plus seulement « comment innover avec le numérique ? », mais aussi « à quel prix, et pour quel usage ? ».

Cette tension s'est retrouvée au cœur des ateliers du matin. **Virginie Xhaufleur** et **Bruno Gemenne** ont proposé de tester la nouvelle version de Choco Mission, un serious game consacré aux transitions durables dans la filière cacao, et projet lauréat du HEC Liège Education Award 2026. Une illustration concrète qu'innovation technopédagogique et durabilité peuvent avancer ensemble. L'animation sur la réalité virtuelle et augmentée de **Michaël Schyns** (SIG Lab AR/VR) et l'atelier « gamification avec H5P » d'**Alicia Herteler** ont également confirmé, chacun à leur manière, qu'il existe aujourd'hui une pédagogie numérique riche et créative qui ne passe pas nécessairement par l'IA générative.

La fin de matinée a ensuite recentré les débats sur l'IA avec la présentation de la « feuille de route IA générative 2026-2027 » de HEC Liège : ressources existantes, nouveaux dispositifs, pistes pédagogiques, et surtout un accompagnement de terrain assuré par l'équipe Digital Experience – initiatrice de cette journée – pour les enseignant·es qui souhaitent s'en saisir.

Pour une approche encore plus transversale, l'équipe des technopédagogues facultaires de l'ULiège a présenté de nouveaux outils et fonctionnalités venus enrichir le catalogue des outils numériques disponibles au sein de l'institution. **François Mélard** et **Olivier Gason**, de la Faculté des Sciences sociales, ont également partagé leur expérience d'un chatbot IA (RAG) intégré au cours « Introduction aux humanités environnementales », où les étudiant·es dialoguent avec une IA nourrie d'un corpus scientifique validé, une manière d'allier rigueur critique et usage assumé de l'outil.

D'un point de vue plus pratique, **Salvatore Fanara** et **Alicia Herteler**, de Digital Experience, ont présenté plusieurs outils destinés à faciliter les travaux de groupe sur LOL@, la plateforme de cours de HEC Liège, et les participant·es ont pu découvrir les nouveautés de l'application Woodlap avec **Estelle Maes**, de la CARE Numérique.

Ce « Go Digital Day » aura ainsi été moins une vitrine qu'une ressource : un moment pour permettre à la communauté HEC de se saisir, individuellement et collectivement, d'une tension inscrite dans les objectifs stratégiques mêmes de l'École. Comme le formule l'axe digital de HEC Liège, l'École « crée, diffuse et applique du savoir concernant la transformation digitale de notre société », tout en ayant fait « de la durabilité et des transitions des thématiques centrales ». Articuler ces deux ambitions n'a rien d'évident. Sensibiliser et accompagner les enseignant·es, c'est aussi préparer les futur·es diplômé·es – demain actrices et acteurs de ces mêmes arbitrages dans le monde professionnel – à les aborder avec discernement, loin d'une adoption tous azimuts comme d'un rejet de principe.

Alicia HERTELER,
Technopédagogue

Témoignages

« Le Go Digital Day est une opportunité incroyable de situer notre usage du numérique dans nos enseignements, de découvrir de nouveaux outils, mais aussi de questionner nos pratiques et d'échanger entre collègues. »

Bernard Fortz (Vice-Doyen à l'enseignement)

« Le Go Digital Day allie vraiment deux aspects essentiels : des présentations d'outils très pratiques pour le quotidien des enseignants et du personnel administratif, mais aussi un côté plus réflexif, voire quasi philosophique. »

Bruno Gemenne (S'LAB)

« Dans un contexte où les pratiques évoluent vite, avoir l'information directement à portée de main est une vraie chance. La journée est restée très concrète, tournée vers la mise en pratique : on perçoit immédiatement la plus-value de ces changements pour nos cours. »

Helin Yalcin (UER Langues)





Débat – L'IA est-elle en train de changer la recherche ?

Pour venir clôturer la 5^e édition de la summer school « AI in Research » organisée par la Professeure Nadia Steils, un débat du Digital Lab a réuni, sur ce même thème, un intervenant et deux intervenantes issus d'horizons complémentaires : gouvernance universitaire de la recherche, recherche académique et recherche appliquée en entreprise. Cette diversité de profils a nourri des échanges particulièrement riches autour des usages actuels de l'IA, de l'évolution du métier de chercheur, des gains de productivité attendus, mais aussi des questions de confidentialité, d'intégrité scientifique, de propriété intellectuelle ou encore de qualité et d'originalité de la recherche.

Malgré des réalités professionnelles différentes, les échanges ont fait apparaître une forte convergence dans les constats, les préoccupations et les positionnements. **Si l'IA offre de nouvelles possibilités pour soutenir et accélérer certaines activités de recherche, son intégration nécessite de préserver la capacité critique du chercheur, la qualité de la production scientifique et les principes fondamentaux qui encadrent la recherche.**

Le débat a rassemblé un public nombreux et diversifié, présent à la fois sur place et à distance. La rencontre s'est clôturée par un drink convivial, offrant l'occasion de poursuivre les discussions de manière plus informelle.



Retrouvez prochainement un condensé commenté de ce débat dans le podcast "Échos Numériques". Disponible sur Spotify, Apple Podcasts & YouTube Music



« Dans une approche qui vise à développer une utilisation raisonnée et élargie des outils d'IA, il est essentiel de former. Cela permet d'acquérir de nouvelles compétences, mais aussi d'être conscientisé aux limites et aux risques liés à l'utilisation de ces outils. »

Catherine Archambeau, Unit Manager au CRM Group.



« Il y a un double danger. D'une part, la qualité de la recherche s'altère. La littérature suggère que l'IA, qui évalue des articles scientifiques, favorise des projets de recherche incrémentale au détriment de projets disruptifs. [...] D'autre part, l'évaluation d'une recherche personnelle et originale va devenir de plus en plus difficile à évaluer. »

Michel Moutschen, Vice-recteur à la Recherche de l'Université de Liège.



« Pour moi qui travaille dans le domaine du comportement du consommateur, je pense qu'arriver à le comprendre de façon fine, de discuter avec lui, c'est difficilement substituable. Je crois que la finesse du contact humain est une grande force qui va nous rester. »

Laurence Dessart, Professeure de marketing à HEC Liège.

Devenir partenaire du S'LAB ?

Le S'LAB de HEC Liège est l'une des plateformes transversales de services de l'École. Sa mission : accélérer l'intégration des enjeux de transition sociale et environnementale, en cohérence avec les priorités stratégiques de HEC Liège. Son action s'articule autour des trois piliers de l'École : **enseignement, recherche, service et citoyenneté.**

Pour déployer ses activités et renforcer son ancrage au sein du monde économique, le S'LAB s'appuie notamment sur un réseau d'entreprises partenaires. Au-delà de leur soutien financier, ces entreprises apportent au Lab leur expertise, leur regard et leurs retours stratégiques, contribuant ainsi directement à son développement.

Neuf entreprises sont actuellement partenaires du S'LAB : Silox, Idema, CRM Group, Ardent Real Estate, John Cockerill, Partenamut, Ethias, Ecogreen Soft et ExternalizIT. De tailles et de secteurs différents, elles constituent un véritable réseau d'échange et prennent part à la réflexion stratégique du S'LAB au sein de son Conseil stratégique.

Un partenariat au cœur de la Transition

En contrepartie de leur précieux soutien, les entreprises partenaires bénéficient d'un ensemble de services et d'opportunités, pensés pour répondre concrètement à leurs enjeux en matière de durabilité.

Parmi ceux-ci :

- **Une visibilité sur nos événements et des interventions ciblées** dans nos enseignements en lien avec la durabilité ;
- **Un accompagnement privilégié pour les stages et mémoires-projets sur les thématiques en lien avec la durabilité**, afin de faciliter la rencontre avec les talents de HEC Liège et, peut-être, trouver la perle rare parmi nos étudiant·es ;
- **Des réductions sur les formations de l'Executive Education** consacrées aux enjeux de transition sociale et environnementale ;
- **Une mise en relation avec nos chercheur·euses**, dont les travaux portent sur des thématiques pertinentes pour votre entreprise. Faire dialoguer la recherche et le terrain constitue en effet une priorité pour l'École ;
- **L'organisation d'ateliers de sensibilisation au sein de votre entreprise**, à destination d'une partie de vos collaborateurs et collaboratrices ;
- **L'accès à des outils développés au sein de HEC Liège**, comme par exemple SDG Impulse, un outil digital de gestion participative de la durabilité spécifiquement conçu pour les PME.

Le partenariat peut également aller plus loin. Par exemple, certaines de nos entreprises partenaires participent ainsi à un **consortium de recherche autour de la thèse de doctorat de Sophie Pirotton consacrée au numérique responsable**, illustrant la manière dont le S'LAB peut créer des passerelles concrètes entre entreprises et recherche académique.

Un réseau pour apprendre les uns des autres

Enfin, **deux à trois fois par an, le S'LAB réunit ses entreprises partenaires autour de rencontres thématiques.** Ces moments privilégiés permettent de partager les expériences, de confronter les pratiques et d'échanger autour de problématiques communes. Comment lancer un réseau d'ambassadeur·ices de la durabilité au sein de mon entreprise ? Comment s'y retrouver parmi les différentes certifications, notamment B Corp et EcoVadis ? Comment objectiver et mesurer mon impact social ?

Quelques exemples des thématiques abordées lors de ces rencontres, qui ont pour objectif de faire émerger des solutions et des pratiques directement utiles aux entreprises partenaires.

Envie de rejoindre l'aventure du S'LAB ?

Vous souhaitez contribuer à la dynamique du S'LAB, partager vos enjeux et votre expertise, tout en bénéficiant de l'écosystème de HEC Liège en matière de transition durable ?

Parlons-en.

Bruno Gemenne
Sustainability Manager – HEC Liège
bruno.gemenne@uliege.be



Témoignage de Christophe Gaspard, CSR Manager de John Cockerill

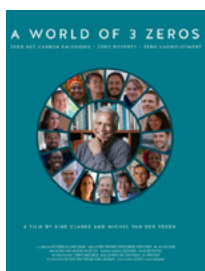
« La collaboration entre le S'LAB et John Cockerill s'est révélée particulièrement précieuse dans le cadre du recrutement d'étudiant·es pour travailler sur des thématiques liées à la RSE. L'accompagnement du S'LAB nous a permis d'avancer sereinement à chaque étape du processus : validation de l'intérêt académique de nos propositions, identification des formats les plus adaptés (stage, mémoire-projet, etc.), diffusion ciblée des offres auprès des filières concernées, pré-sélection des candidats, ainsi que soutien dans les démarches administratives. Cette collaboration a grandement facilité la mise en relation entre nos besoins opérationnels et les attentes du monde académique. »



La rentrée du S'LAB

Réinventer notre économie, préserver l'eau

Le S'LAB de HEC Liège donne rendez-vous à la communauté HEC Liège, aux entreprises et au grand public en novembre pour deux soirées consacrées aux grands enjeux de la transition. Au programme : un ciné-débat autour de la vision de Muhammad Yunus et une conférence-débat avec Simon Porcher sur l'un de nos biens communs les plus précieux : l'eau.



« A World of Three Zeros » : des initiatives pour changer le monde

**Judi 12 novembre à 18h,
Campus Louvrex, N1D 0/86**

Pour son premier rendez-vous de la rentrée, le S'LAB s'associe à l'Executive Education de HEC Liège pour une projection du film-documentaire *A World of Three Zeros*.

Tourné aux quatre coins du monde, le film présente, à travers une quarantaine d'initiatives, la vision portée par **Muhammad Yunus, Prix Nobel de la Paix 2006** : construire un monde « trois zéros » - zéro pauvreté, zéro chômage et zéro émission nette de carbone.

La projection sera suivie d'un échange avec les deux réalisateurs du documentaire. Une occasion de confronter les idées présentées dans le film aux réalités de terrain et de réfléchir collectivement aux leviers permettant de faire évoluer nos modèles économiques.

Cette soirée sera également l'occasion pour l'Executive Education et le S'LAB de présenter le nouveau certificat universitaire « Piloter la transition durable des PME », dont la première édition débutera en mars 2027.

Informations :



« Nous sommes faits d'eau » : Simon Porcher à HEC Liège

**Mercredi 18 novembre, de 17h à 19h,
Campus Louvrex, N1D 0/86**

Quelques jours plus tard, le S'LAB et le département d'Économie de HEC Liège accueilleront **Simon Porcher**, professeur des universités à Paris Dauphine-PSL, spécialiste des enjeux économiques et de gouvernance liés à l'eau et co-créateur de l'Institut d'Économie de l'Eau, qu'il codirige. La rencontre est organisée dans le cadre de la **Quinzaine Climat ULiège**.

Longtemps considérée comme abondante et inépuisable, l'eau est aujourd'hui soumise à des pressions croissantes. Sécheresses, inondations, pollution, difficultés d'accès ou tensions autour du partage de la ressource : les défis sont nombreux et touchent directement à la santé, à l'agriculture, à l'industrie, à la biodiversité ou encore à notre capacité d'adaptation au changement climatique.

Dans son nouvel ouvrage, *Nous sommes faits d'eau. L'avenir d'une ressource vitale* (Les Corps Conducteurs, 2026), Simon Porcher défend l'idée que l'eau doit être considérée comme un patrimoine commun à protéger. Loin d'une approche catastrophiste, il propose de repenser notre rapport à cette ressource essentielle et explore les solutions permettant de construire une politique de l'eau plus ambitieuse.



La conférence abordera quatre grandes dimensions : la quantité, la qualité, l'accès à l'eau ainsi que les enjeux économiques et de gouvernance. Au programme : une heure de présentation qui sera suivie d'un débat avec des acteurs et actrices de terrain et avec le public. Une séance de dédicace est également prévue avant la conférence.

Son précédent ouvrage, *La fin de l'eau ?* (Fayard, 2024), a reçu plusieurs distinctions, dont le Prix Lucien Dupont, le Prix Turgot du développement durable et le Prix FNEGE du meilleur essai en management.

Simon Porcher a par ailleurs été distingué en 2022 par Poets&Quants parmi les 40 meilleurs professeurs de management de moins de 40 ans au monde.

Inscription :



Entreprendre influence-t-il notre cerveau ?



À HEC Liège, une équipe de recherche étudie l'impact de l'expérience entrepreneuriale sur le cerveau, et sur la manière dont les entrepreneur·e·s prennent leurs décisions face à l'incertitude.

Pourquoi certains se lancent, et d'autres non

Face à un même projet, certain·e·s sautent le pas et créent leur entreprise, tandis que d'autres préfèrent la sécurité d'un poste salarié. L'explication ne tient pas qu'à l'argent ou au goût du risque : elle pourrait aussi se nicher dans notre cerveau. C'est l'hypothèse que teste une équipe de HEC Liège, avec le centre GIGA-CRC Human Imaging.

La flexibilité cognitive, une compétence face à l'incertitude

Entreprendre, c'est décider sans avoir toutes les cartes en main : le marché change, les informations manquent, rien n'est garanti. Naviguer dans cet univers demande une compétence particulière : la flexibilité cognitive, c'est-à-dire la capacité à s'adapter et à réévaluer sa stratégie face à l'imprévu.

Des questions se posent alors : cette flexibilité est-elle une prédisposition chez les entrepreneur·e·s, présente avant même de se lancer ? Se développe-t-elle avec l'expérience ? Les chercheur·e·s font l'hypothèse que ces deux mécanismes sont à l'œuvre. Ce projet vise précisément à démêler leurs contributions respectives.

Premiers résultats : un profil qui se dessine

Les premières données, recueillies à l'aide de questionnaires d'autoévaluation, livrent déjà des enseignements. Les entrepreneur·e·s déclarent une flexibilité cognitive plus élevée que les salarié·e·s. Plus surprenant : les personnes ayant l'intention de créer leur entreprise se situent à un niveau intermédiaire. Cela pourrait indiquer qu'un certain niveau de flexibilité favorise l'attrait pour l'entrepreneuriat, sans pour autant garantir que chacun·e franchira le pas.

Autre observation, plus inattendue : le nombre d'entreprises créées ne semble plus faire de différence au-delà de la première. Les fondateur·rice·s en série ne rapportent pas une flexibilité cognitive plus élevée que celles et ceux qui n'en ont créé qu'une seule. Une piste d'interprétation serait que la première expérience joue un rôle charnière, avec un effet qui atteindrait ensuite un plateau. Il s'agit toutefois d'une hypothèse à confirmer.

Enfin, les personnes ayant eu une expérience entrepreneuriale mais aujourd'hui salariées conservent un profil cognitif proche des entrepreneur·e·s. Pour les entreprises en quête d'innovation, ce constat n'est pas anodin : ces profils pourraient constituer une ressource interne précieuse, du fait de leur profil plus adaptable.

Vers des mesures plus objectives

Ces premiers résultats reposent sur la perception qu'ont les entrepreneur·e·s de leur flexibilité cognitive. L'équipe cherche désormais à confronter ce ressenti à des données plus objectives. Une étude consistant en une série de tâches cognitives, dont le recrutement vient de se clôturer, permettra de vérifier si cette flexibilité perçue se traduit dans la performance réelle. Les données sont actuellement en cours de traitement.

Le projet passe ensuite à une étape complémentaire : une étude en IRM visant à observer l'activité des régions cérébrales impliquées dans l'adaptabilité face à des prises de décisions incertaines, et déterminer si cette activité diffère selon le degré d'expérience entrepreneuriale.

Devenez volontaire pour la suite de l'étude

L'équipe recherche encore des volontaires pour l'étude en IRM et les études suivantes :

- des salarié·e·s sans expérience ni intention entrepreneuriale ;
- des entrepreneur·e·s, quel que soit leur niveau d'expérience.

Participer, c'est contribuer à mieux comprendre la prise de décision et l'adaptabilité en contexte incertain, deux clés pour améliorer les formations à l'entrepreneuriat. En remerciement, chaque participant·e repart avec une impression 3D d'un hémisphère de son propre cerveau.

Marine LE PETIT,

Postdoctoral Researcher, Successful Cognitive Aging Lab,

GIGA Research | CRC Human Imaging Unit

et Frédéric OOMS,

Chargé de cours Innovation & Entrepreneurship

Intéressé·e ?

Remplissez le questionnaire en ligne via ce lien :



Once an EMMIE, always a Changemaker



Cette année, la rentrée de la nouvelle cohorte EMMIE, l'Erasmus Mundus Master in Impact Entrepreneurship porté par HEC Liège aux côtés de ISM University (Vilnius) et de la Zagreb School of Economics and Management, a pris une saveur particulière. Ce n'est pas seulement une rentrée : c'est la dernière portée par le financement Erasmus Mundus actuel. Et, comme un symbole, elle a vu les alumni faire leur retour — ceux-là mêmes qui, depuis les premières promotions, essaient leurs projets à travers le monde. Venus nous rejoindre en Croatie, ils sont venus à notre rencontre pour nous raconter les chemins qu'ils tracent.

De camarades de classe à co-fondatrices

Ce que montrent les premiers pas des anciens du programme, c'est que le master ne s'arrête pas au diplôme. L'histoire de Liz, Heloisa et Syd en est l'illustration la plus frappante. Diplômées en février 2026, elles rentrent chacune chez elles : Liz au Kenya, Heloisa au Brésil, Syd aux Philippines. Séparées par des océans, mais unies par un même attachement pour eux, les trois amies continuent, à distance, de nourrir une ambition commune : agir pour la protection des océans. En sont nés deux projets distincts :

Bionala transforme les déchets de transformation du poisson du lac Victoria en ingrédients marins à haute valeur ajoutée. Le projet est aujourd'hui incubé au sein du Kinjani Lab, a obtenu un soutien pour son développement produit et sa croissance.

Teryx, de son côté, s'attaque à la crise du plastique en Afrique à l'échelle moléculaire, grâce à des enzymes conçues pour décomposer le PET, un plastique particulièrement difficile à recycler. Sélectionné parmi 637 candidatures, le projet a rejoint le programme d'accompagnement d'OceanHub Africa.

Pour EMMIE, ce parcours illustre exactement ce que peut être l'entrepreneuriat à impact : réunir des personnes venues des quatre

coins du monde, connecter leurs convictions et leurs ambitions, et transformer des idées en solutions qui ont un impact réel.

D'autres alumni, retrouvés en août en Croatie, nous ont livré leurs premiers pas d'entrepreneurs. **Rahim** est rentré en Azerbaïdjan, où il a ouvert deux restaurants. **Constanza** a quitté le Chili pour s'installer à Bruxelles avec son compagnon : ensemble, ils se lancent dans l'importation de vins chiliens haut de gamme. Quant à **Vlada**, originaire d'Ukraine, elle a rejoint une banque en Allemagne — mais portée par les échanges entre étudiants, alumni et équipe pédagogique, elle nous a confié ressortir de cette semaine déterminée à reprendre ses ambitions entrepreneuriales. Quatre ans après le lancement du programme, la preuve est là : la graine a été semée.

Bâtir une communauté, pas juste un cursus

C'est précisément ce lien qui a été mis à l'honneur en août 2026, pour l'arrivée de la cinquième cohorte. Plutôt qu'une rentrée classique, les nouveaux étudiants ont été accueillis par leurs aînés, venus du monde entier participer à l'organisation d'ateliers, jetant des ponts entre les générations d'EMMIEs. Une manière de leur faire comprendre, dès les premiers jours, qu'ils n'intègrent pas un programme abstrait mais une communauté soudée : une lignée d'entrepreneurs en herbe, très connectés malgré leurs disparités géographiques.



"The immersion week really helped me feel that EMMIE was more than just an academic programme. Being able to hear from people who had already been through the journey in an informal setting helped me feel part of the community from the very beginning. It was a lovely way to start these 18 months together!"
Antonio Naranjo, Espagne (EMMIE cohort 5)

Le slogan choisi par les anciens résume bien l'esprit : « Once an EMMIE, always a Changemaker ». Une fois qu'on a fait partie de cette aventure, on continue à en porter l'empreinte dans ses projets, dans ses choix professionnels, dans la manière dont on reste connecté aux autres membres du réseau.

Et après ?

EMMIE clôture ainsi un chapitre : celui du premier cycle de financement de la Commission européenne. Il faudra attendre 2027 pour savoir si le programme reprendra pour quatre années supplémentaires. Mais quoi qu'il arrive, une chose semble acquise : même si le financement s'arrête, la communauté EMMIE, elle, continue de grandir.

Laure MAGNIER,
Programme Coordinator, EMMIE

INTERNATIONAL

Explore European Diversity: Europe as a Classroom

In 2026, the summer course programme Explore European Diversity was offered at the end of June in response to needs expressed by several partner universities in Taiwan and South Korea. As a result, we welcomed 26 students from these countries, as well as from Hong Kong, Macao, the United States, and Canada.



Offered in either a two-week format (3 US credits) or a three-week format (4.5 US credits), the programme enables HEC Liège to further strengthen its international visibility while providing a valuable short-term mobility opportunity for students who may not be able to participate in a longer exchange programme. It also helps address existing imbalances in student mobility flows with some of our partner institutions.

Combining preparatory work, academic lectures, company and institutional visits, and study tours across five European countries in just three weeks, the programme was a remarkable success. The International Relations team would like to thank all colleagues and experts who generously shared their expertise with the students, including **Madeleine Hubin** for her introduction to the European institutions and **Jérôme Schoenmackers** for his insights into the challenges of population ageing and care in Europe. Their contributions were instrumental to the successful delivery of this ambitious programme.

Among the many positive comments received, the following testimonial from **Eden T., a student** from National Chung Hsing University in Taichung, Taiwan, offers a glimpse into this unique international experience:

"The 'Explore European Diversity 2026' summer course at the University of Liège (HEC) made this summer my best one yet. During this program, HEC didn't just confine us to the classroom; they took nearly 30 passionate college students from all over the world on an incredible journey across five different countries. Along the way, we not only visited political institutions like the European Parliament and the International Court of Justice, but also explored mesmerizing art museums such as the Musée du Louvre and the Rijksmuseum. We indulged in the most delicious waffles we've ever tasted in Belgium; revelled in the vibrant nightlife and the magical canals of Amsterdam; strolled through the romantic streets of Paris that everyone dreams of; marvelled at the breathtaking views in Luxembourg; and soaked in the one-of-a-kind sunset across the river from the magnificent Cologne Cathedral in Germany."

The courses and trips arranged by the school left me feeling incredibly fulfilled. Last and not least, sharing this experience with all the amazing participants made it truly unique!

I sincerely recommend everyone to join this incredible summer course next year!"

Muriel BEQUET.
Incoming Student Mobility, IR Office

Going abroad, growing responsibly

Studying abroad has long been one of the most transformative experiences offered to university students. Beyond academic learning, international mobility develops adaptability, intercultural awareness, and a broader understanding of global challenges.

At HEC Liège, international mobility is also becoming an opportunity to strengthen students' commitment to sustainability. To support this ambition, the International Relations Office has introduced a sustainable exchange charter, which all outgoing exchange students are invited to sign before departure.

The Charter encourages students to reflect on the environmental, social, and cultural dimensions of their mobility experience. Whether by favouring lower-carbon travel options when possible, adopting responsible consumption habits, or engaging respectfully with local communities, students are encouraged to make informed and responsible choices throughout their stay abroad.

The initiative also highlights the importance of intercultural openness and mutual respect. Students represent not only themselves but also HEC Liège and the University of Liège. By embracing local cultures, participating actively in campus life, and sharing their own perspectives, they contribute to meaningful exchanges that benefit both host and home institutions.

Through this initiative, HEC Liège reaffirms its commitment to educating responsible leaders who can navigate an increasingly interconnected world. International mobility remains a powerful driver of personal and academic growth. It is also an opportunity to develop the awareness and responsibility needed to contribute positively to society.

David KROEMMER,
International Relations Office



Et si on pensait l'économie autrement ?

Quatre jeunes à la découverte de l'économie écologique lors de la conférence européenne ESEE à Gand



Comment gérer les ressources en tenant compte des limites planétaires ? Cette question, et bien d'autres, est abordée chaque année lors de la conférence de la Société Européenne d'Économie Écologique (ESEE), qui rassemble des centaines de chercheur.euse.s en économie écologique venus de toute l'Europe.

Cette année, nous avons eu la chance de participer, en tant qu'étudiant.e.s et jeunes travailleur.euse.s, à la 16^e édition, qui s'est déroulée à Gand du 30 juin au 3 juillet. Des journées rythmées par des "parallel sessions" lors desquelles les chercheur.euse.s présentent leurs recherches à des pairs et par des "keynote lectures" avec des intervenant.e.s de renommée internationale tels que Lucas Chancel, Naomi Oreskes ou Olivier de Schutter.

Cette immersion de quelques jours dans le monde académique a été rendue possible grâce à la **Chaire Prospérité et Post-croissance**, portée par des professeurs de HEC Liège et de l'ICHEC Brussels Management School. La Chaire vise à développer la recherche interdisciplinaire sur les enjeux socio-économiques et de justice dans un monde « post-croissance ». Elle s'intéresse notamment à la manière dont nos sociétés peuvent rester désirables et prospères dans un monde contraint, où les enjeux de justice sociale et écologique occupent une place centrale. Ce projet inédit en Belgique s'inscrit ainsi dans un mouvement international et dans le champ émergent des études sur la post-croissance.

Nous n'avions aucune expérience de recherche dans le monde académique et nous arrivions avec certaines idées reçues sur son aspect élitiste, technique et peu accessible à tout un chacun. Des idées qui ont rapidement été remises en question !

C'était inspirant de rencontrer des chercheurs passionnés qui explorent des questions de sociétés aussi urgentes et fondamentales. En tant qu'observateurs extérieurs, nous avons fait de notre mieux pour nous fondre dans la masse et rendre compte de la pluralité des spécialistes qui œuvrent à la mise en place d'un système économique différent.

Et nous avons une grande nouvelle : **il n'existe pas une seule et unique façon de pratiquer l'économie écologique** ! Certains

économistes adoptent une approche quantitative et élaborent différents scénarios sur la décarbonation d'un secteur. D'autres, issus des sciences sociales et de l'anthropologie, explorent les manières dont nous pourrions habiter le temps différemment ou accorder une plus grande valeur au soin. Des juristes travaillent sur les droits de la nature et les obligations climatiques, des économistes s'intéressent à l'impôt sur la fortune, tandis que des sociologues et des philosophes réfléchissent à la notion d'argent.

Qu'ont en commun toutes ces approches ? Elles visent à remettre en question les idéologies du néolibéralisme et de la croissance, en explorant d'autres chemins. Nous avons été agréablement surpris par des sujets réellement novateurs et des visions alternatives avant-gardistes.

Nous souhaitons souligner l'importance d'ouvrir ces événements à un public plus large. Dans une salle réunissant plus de 500 chercheurs, la diversité des disciplines était remarquable ! Nous retenons qu'il est crucial de "casser les silos" et de favoriser une coopération entre les différentes disciplines pour réfléchir à la transition socio-écologique.

Tout au long des interventions, les chercheurs se sont efforcés de dépasser le mythe de la « tour d'ivoire » et de collaborer avec les institutions publiques, le secteur associatif et les citoyens afin de co-créer un avenir qui ne repose pas sur la croissance. La collaboration entre les différents acteurs de la société est primordiale.

Cette conférence nous a fait réaliser à quel point la création de savoir est le fruit du travail collectif de toute une communauté : **la connaissance naît de la diversité des points de vue. C'est en échangeant que des synergies et de nouvelles idées naissent !**

Valentina, Pauline, Victor et Sabrine

Stratégie

Décider, se transformer et durer

Accélération technologique, attentes sociétales, transition environnementale, facteur humain, incertitude... La stratégie se joue au croisement de multiples transformations. HEC Liège Executive Education a engagé une série d'entretiens avec des professionnels au cœur de ces enjeux. Voici les premiers regards ; d'autres suivront dans nos médias.



Caroline SAAL

Responsable politique, Ecolo

*Stratégie rime avec bonne
préparation*



Michel PEZZIN

Expert RH, conférencier,
formateur, Haute École de la
Province de Liège

*Pour moi, le mot stratégie,
ça rime avec envie*



Sandrine HELLINCKX

Accompagne les entreprises
et les organisations dans leurs
décisions et transformations
stratégiques, Pivotalys

*Pour moi, stratégie rime avec
humain*



**Benoît HAESE-
BROUCK**

Dirige la filiale belge
d'un courtier en énergie

*Synonyme pour stratégie,
ce serait le cap*

Pour vous, stratégie rime avec...

Quatre parcours, une conviction commune : la stratégie est une discipline vivante. Pour Caroline Saal, elle commence par la préparation ; Michel Pezzin y associe l'envie et le cap ; Benoît Haesebrouck insiste sur une direction claire qui guide les arbitrages ; Sandrine Hellinckx place l'humain au cœur de la démarche. Leurs témoignages convergent autour de quatre repères : **préparation, vision, cap et humain.**

Comprendre son environnement, anticiper, tester des options, embarquer les parties prenantes et rester cohérent dans la durée deviennent essentiels. Face à l'accélération technologique, aux attentes sociétales et à l'incertitude, la stratégie consiste à conjuguer **lucidité, ambition et engagement humain** pour préparer une performance durable.

Comment prendre des décisions dans un monde devenu imprévisible ?

Dans un environnement incertain, nos témoins insistent sur l'importance de combiner lucidité, écoute et agilité. Il s'agit de s'appuyer sur une vision commune, de rester proche du terrain, de tester et d'évaluer, tout en préparant différents scénarios pour garder des marges de manœuvre et rester aligné avec le cap.

« Une vision commune est essentielle. » **C. Saal**

« Écouter le terrain, tester, évaluer. » **M. Pezzin**

« Définir des scénarios, des limites. » **B. Haesebrouck**

« Préparer ses options et rester aligné avec le cap. » **S. Hellinckx**

Une stratégie solide ne fige pas l'avenir,
elle donne les moyens de le construire.

EXECUTIVE EDUCATION

Quelles convictions stratégiques avez-vous récemment remises en question ?

L'expérience et la confrontation au réel amènent à revisiter certaines certitudes. Nos quatre témoins évoquent la nécessité de ne pas confondre prudence et peur, les limites d'une planification trop rigide, l'importance de rester ouvert aux signaux faibles et la prise en compte des impacts de long terme.

« Ne pas confondre prudence et peur. » **C. Saal**

« Une planification trop rigide peut devenir un carcan. » **M. Pezzin**

« Je ne défends pas le plan, je défends le mouvement. » **B. Haesebrouck**

« Le profit à court terme ne garantit pas la longévité. » **S. Hellinckx**

Quel sujet stratégique vous semble incontournable aujourd'hui ?

Tous convergent : la stratégie d'aujourd'hui se joue à l'intersection de la technologie, de la transformation, de la durabilité, des attentes sociétales et du leadership humain. La réputation, l'humain, ainsi que les enjeux environnementaux et sociétaux s'imposent comme des priorités majeures, indissociables les unes des autres. Au-delà des enjeux sectoriels, il s'agit de renforcer la résilience, de préserver la confiance et d'inventer des modèles plus durables, en mobilisant les talents et en donnant du sens à l'action.



Le Certificat d'Université en Gestion Stratégique – 360°

Se former aujourd'hui pour agir demain

Un programme exigeant et concret pour décrypter les grands enjeux stratégiques, renforcer vos capacités d'analyse et de décision, et échanger avec une communauté de dirigeants et d'experts

- Des enseignements au plus près des réalités de terrain
- Des outils concrets pour décider et transformer
- Une approche intégrant ces trois dimensions :
 - Croissance & Entrepreneuriat
 - Technologie & Innovation
 - Éthique & Durabilité



Le regard académique

Pr. Nicolas Neysen

Responsable Académique

Professeur de stratégie et transformation digitale

Dans un contexte d'accélération et de multiples transitions, la stratégie ne peut plus se limiter à un exercice de planification. Elle devient une compétence collective, qui articule vision, exécution et apprentissage continu. En ce sens, faire preuve de flexibilité et d'agilité dans la façon de poser des choix stratégiques et de les implémenter devient un impératif pour toute organisation qui se veut robuste.

VOTRE PROCHAINE

DOSE D'ÉLAN

**SE TROUVE DANS NOTRE
CATALOGUE DE FORMATIONS.**

Quand les défis se complexifient, faire
le plein de nouvelles compétences
devient un véritable moteur.



4 NOUVEAUX PROGRAMMES À LA UNE



REPRISE

Reprendre,
accompagner.

Parcours de l'entrepreneur reprenneur

Maîtriser les étapes clés
d'une reprise d'entreprise,
de la préparation au closing.



LEADERSHIP

Mobiliser et
accompagner.

Certificat de spécialisation – Développement de soi en tant que leader

Renforcer sa posture et son
impact en tant que leader.



PROJET

Techniques de
gestion de projet

Certificat d'Université en techniques de gestion de projet

Maîtriser les méthodes et
outils pour piloter des
projets complexes.



STRATÉGIE

Décider et donner
une direction.

Certificat d'Université en gestion stratégique – Stratégie 360°

Développer une vision
stratégique à 360° pour
décider et piloter dans la
complexité.



INSIDE

Nouveaux docteurs



HEC Liège compte 8 nouveaux Docteurs en Sciences économiques et de gestion :



Voahary Andriamaromanana : « Residential consumers in the energy transition: essays on network integration, demand dynamics and social interaction » (promoteur : Prof. Axel Gautier, HEC Liège-ULiège), avec le soutien de la Chaire RESA ;



Lisa Baiwir : « The engagement paradox: when technology design generates dysfunctional consumer engagement and well-being costs » (promotrices : Prof. Laurence Dessart et Prof. Cécile Delcourt, HEC Liège-ULiège) ;



Kelly Cioppa : « An Analysis of Environmental Provisions in Preferential Trade Agreements: Interdependence, Diffusion, and Trade Effects » (promoteur : Prof. Joe Tharakan, HEC Liège-ULiège) ;



Clémentine Colmont : « Analyse stratégique de l'expérimentation institutionnelle dans le dialogue social sectoriel du commerce, en Belgique et au Québec. Trajectoires et travail d'expérimentation » (promoteurs : Prof. Grégory Jemine, HEC Liège-ULiège et Prof. Evelyne Léonard, UCLouvain) ;



Emeline Leloup : « A three-dimensional loading vehicle routing problem with split pickups, promised service periods and time windows under real-time disruptions » (promoteurs : Prof. Célia Paquay et Prof. Thierry Pironet, HEC Liège-ULiège) ;



Alexandre Scivoletto : « Public and Private Firm Ownership in the 21st Century: Financial Performance and Sustainable Considerations » (promotrice : Prof. Marie Lambert, HEC Liège-ULiège) ;



Jenny Tonka : « Air Transport Ground Operations Management: Digital Twin Building Blocks for Real-Time Monitoring and Process Optimization » (promoteur : Prof. Michaël Schyns, HEC Liège-ULiège) ;



Laura Weertz : « L'hybridité à l'épreuve de la transformation digitale : Dynamiques de recomposition des compromis institutionnels en organisation hybride dans le cadre d'une recherche-intervention » (promoteur : Professeur Olivier Lisein, HEC Liège-ULiège).

Félicitations à toutes et tous !



Best Paper Award aux Augustin Cournot Doctoral Days

Félicitations à **Hughes Barvaux**, récompensé lors des *Augustin Cournot Doctoral Days* à Strasbourg pour son article intitulé « *Tropical Moist Forests: Can Scarcity Slow Down Deforestation?* ».

Ses recherches étudient les dynamiques de déforestation dans les forêts tropicales humides à partir de données couvrant 52 pays sur plus de trois décennies. L'étude développe une mesure originale de la rareté forestière et analyse son rôle potentiel dans le ralentissement de la perte du couvert forestier. Ce travail interdisciplinaire, co-signé par le Prof. L. Artige (HEC Liège) et le Prof. J.-L. Doucet (Gembloux Agro-Bio Tech), associe rigueur scientifique et enjeux environnementaux contemporains.

La 4^{ème} cohorte EMMIE fait sa rentrée au VentureLab

Bienvenue aux 28 étudiants de la nouvelle cohorte du master Erasmus Mundus EMMIE, venus des quatre coins du monde ! Pour leur rentrée, ils ont présenté leurs projets à impact lors d'une session de pitch organisée au VentureLab le 29 septembre.



Lauréats des Research Awards

Félicitations à **Nathalie Crutzen**, **Wouter Torsin** et **Emeline Leloup**, lauréats des « Research Awards » de cette année dans les catégories *Globe Trotter*, *Outstanding Publisher* et *Rising Star*, respectivement. Cette distinction récompense leurs remarquables réalisations et contributions au cours des deux dernières années.

HEC Liège Education Award

HEC Liège a décerné pour la deuxième fois le « **HEC Liège Education Award** », qui récompense les initiatives pédagogiques innovantes, individuelles ou collectives, portées par ses membres. Le prix a été remis le 16 septembre 2026 à **Virginie Xhaufflaire** pour **Choco Mission**, un dispositif pédagogique immersif et ludique qui renouvelle l'enseignement du management responsable. Grâce à une plateforme numérique interactive, les étudiants prennent des décisions stratégiques pour une entreprise chocolatière confrontée à des enjeux socio-économiques et environnementaux. Ils en observent les conséquences et adaptent collectivement leur modèle d'entreprise. Le Doughnut de Kate Raworth leur sert de boussole pour visualiser les impacts sociaux et environnementaux de leurs choix, tandis qu'un portefeuille financier permet d'en suivre la viabilité économique. Félicitations pour cette belle réalisation !

Pour en savoir plus : lire le SPIRIT 57 (p. 35) et le SPIRIT 54 (p. 46).



Methods Summer School : l'IA au service de la recherche

Les 3 et 4 septembre, HEC Liège a accueilli la 5e édition de la Methods Summer School, consacrée cette année à l'« AI for Research ». Organisé par **Nadia Steils**, l'événement a réuni des chercheurs issus de 17 universités, de 4 pays et de 4 disciplines, autour d'une même question : comment l'intelligence artificielle générative et les grands modèles de langage (LLM) transforment-ils le métier de chercheur ?

Ateliers pratiques, échanges méthodologiques et discussions ont permis d'explorer les usages de l'IA à différentes étapes du processus de recherche, de la conception d'enquêtes et d'expériences à l'analyse qualitative et aux pratiques de publication. Les participants ont notamment pu échanger avec des rédacteurs en chef du *Journal of Business Research* et de *Recherche et Applications en Marketing*, avant une soirée de clôture avec le Digital Lab.

Organisée avec HEC Liège, l'IAE Lille, KEDGE Business School et le F.R.S.-FNRS, cette 5e édition a surtout été marquée par la richesse des échanges et la dynamique d'une communauté scientifique réunie autour des transformations de la recherche. Rendez-vous est déjà pris pour une 6e édition en 2027 !

Prix BELRIM 2026

Tom Parmentier, étudiant en Financial Engineering à HEC Liège, est lauréat du Prix BELRIM 2026 pour son mémoire-projet intitulé « *Establishing a Risk Management Framework for Investment Ideas within Belfius Investment Strategy's Research Center* », réalisé avec Belfius Private (promoteur : Julien Hambuckers). Dans le cadre de ce travail, il a développé un modèle permettant d'estimer quotidiennement le risque de perte d'un portefeuille d'investissement et d'identifier en temps réel les positions à surveiller. Le Prix BELRIM, principal prix scientifique belge en matière de risk management, lui a été remis le 10 septembre 2026, au MAS à Anvers, lors du BELRIM and WTW Exchange 2026. Une distinction qui s'ajoute à une autre belle réussite : Tom a récemment réussi le Part I de l'examen FRM (Financial Risk Manager) du GARP (Global Association of Risk Professionals), référence internationale en gestion des risques financiers. Il a pu présenter cet examen grâce à une bourse liée au statut « Academic Partner » du GARP dont bénéficie le programme Financial Engineering de HEC Liège.

« Finir mon mémoire tout en préparant le FRM Part I, ça n'a pas été de tout repos ! Mais les efforts ont payé et je suis fier du résultat. Recevoir le Prix BELRIM, c'est une belle validation pour moi, et le travail réalisé chez Belfius Private. Un grand merci à mon promoteur Julien Hambuckers, à mon maître de stage Robbe Van Hauwermeire, à Marc Gélise pour l'opportunité de stage et à toute l'équipe de Belfius pour leur confiance. Merci aussi à HEC Liège pour la bourse FRM : sans elle, je n'aurais sans doute pas tenté cet examen. »

Toutes nos félicitations à Tom pour cette double réussite !



EVENTS & NEWS

Afterwork Alumni Summer Opening

18 juin 2026 — organisé au Odds de Herstal avec le soutien de Belfius Liège Cité Ardente



Asian Graduation Ceremony

June 2026 — Château de Colonster

This memorable celebration brought together graduates from our EDDBA, EMBA and EMAM programs, all from our partner institutions: NWIM, PAN ASIA, CSKM and PAK.

Congratulations to all our graduates on this important milestone. We wish you every success in the next chapter of your professional journey.



Charlotte Maron, Head of International Executive Education ; **Wilfried Niessen**, Directeur général & Doyen ; **Albert Corhay**, Professeur ; **Pierre Duysinx**, Vice-recteur à la Mobilité et à l'International, ULiège ; **Sylvie-Anne Piette**, Directrice HEC Liège Executive Education



Jury Demo Day HEC Entrepreneurs

29 juin 2026 — Ethias

HEC Liège Entrepreneurs, c'est une année d'apprentissage intense, fondée sur une pédagogie active, pour passer de l'idée à un projet concret, en lien direct avec l'écosystème entrepreneurial. Lors du Demo Day de clôture, les 19 étudiants de la promotion Atlas (2026) ont présenté leurs projets. Un moment placé sous le signe de l'inspiration, des échanges et de l'avenir.



Joëlle Noti, Coordinatrice de HEC Liège Entrepreneurs ;
Laurence Mathieu, CEO de Keyes ; **Maryline Serafin**, CFO d'Ethias



Louise Fontaine et **Anne-Hélène Parmentier**, étudiantes, projet Nutri Gourmand



Les étudiants de la promotion Atlas avec **Fabrice Pirnay**, Responsable de la mission Capstone ; **Frédéric Ooms**, Directeur du Master HEC Liège Entrepreneurs et **Joëlle Noti**, Coordinatrice du Master

EVENTS & NEWS

Conférence de presse sur l'alternance

8 juillet 2026 — HEC Liège

HEC Liège, aux côtés de ses partenaires HELMo, HEPL et Hénallux, a consacré une conférence de presse au rôle de l'alternance face aux défis de l'emploi et aux besoins des entreprises wallonnes. L'occasion de dresser le bilan de 5 années du Master en Sales Management en alternance (MSMA) et d'annoncer le lancement du Master en alternance Business Analyst.

© Valentin Bianchi



Wilfried Niessen, Directeur général et Doyen de HEC Liège ; **Pierre-Yves Jeholet**, Ministre de l'Économie et de l'Emploi ; **Philippe Lallemand**, CEO d'Ethias



Jean-Christophe Peterkenne, Directeur général du GRE Liège ; **Wilfried Niessen**, Directeur général et Doyen de HEC Liège



Bernard Fortz, Vice-Doyen à l'Enseignement, HEC Liège ; **Jérôme Walmag**, Directeur de HELMo Gramme école d'ingénieurs ; **Jean-Christophe Peterkenne**, Directeur général du GRE Liège ; **Stéphane Wallraf**, Directeur-adjoint au département des sciences et technologies, Hénallux ; **Valéry Broun**, Directeur du Département Sciences & Techniques, HEPL ; **Wilfried Niessen**, Directeur général et Doyen de HEC Liège ; **Pierre-Yves Jeholet**, Ministre de l'Économie et de l'Emploi ; **Philippe Lallemand**, CEO d'Ethias ; **Sandrine Wouters**, Program Manager, MSMA ; **Emilie Boel**, Étudiante du MSMA ; **Salvatore Anzalone**, Directeur général de l'Enseignement et de la Formation, Province de Liège

Conférence annuelle GRASFI

Liège, capitale mondiale de la Finance durable

Du 24 au 26 août 2026 — HEC Liège

Après Yale, Singapour et Paris, HEC Liège a accueilli la 9^e édition de la conférence Global Research Alliance for Sustainable Finance and Investment (GRASFI), le plus grand événement académique international entièrement consacré à la finance durable, porté par les professeurs Marie Lambert et Caterina Santi.



Annnonce et remise du Prix de la recherche par **Jane Ambachtsheer**, Global Head of Sustainability chez BNP Paribas Asset Management



The Panelists : **Bertrand Bernier**, **Jeroen Bos**, **Diletta Lanzi**, **David Suetens**, and **Alexander Lehmann**, Keynote Speaker ; **Marie Lambert**



Ayako Yasuda, Professor of Finance, University of California, Davis – Graduate School of Management, a prononcé le discours académique inaugural



Caterina Santi, **Maryline Serafin**, **Raul Leote de Carvalho**, **Ayako Yasuda**, **Christel Dumas**, **Pierre Harkay**



Les membres de l'équipe Finance de HEC Liège impliqués dans l'organisation de la conférence GRASFI : **Alexandre Scivoletto**, **Lorren Mernier**, **Céleste Hardy**, **Marie Lambert**, **Caterina Santi**, **Anouck Faverjon**, **Laurent Prunier**, accompagnés à gauche de notre stagiaire Community Manager, **Célia Lamchachti** et de l'équipe d'étudiants mobilisés pour l'événement

EVENTS & NEWS

Première édition du PADEL OPEN by HEC Liège, organisé en collaboration avec HEC Consulting et l'AFPadel

4 septembre 2026 - Planet Padel de Saint-Georges

Un moment de sport, de compétition et de convivialité !

Un grand merci à notre partenaire Belfius Private pour son soutien. Nous remercions également Visual Impact ainsi que, pour les prix offerts aux meilleures équipes, Aux Sens Larges, Montu Padel Shop, EASY CLOTHES, Liege Airport, Sané Thermen, SUSHISHOP et IKIBA Sport.



Welcome Sprint

14, 15, 16 septembre 2026 - HEC Liège

Trois jours pour s'intégrer, créer des liens et explorer collectivement

les défis de la transition, pour les 600 nouveaux étudiants de première année de bachelier



The Founder Link : connecter recherche et entrepreneuriat

8 septembre 2026 - HEC Liège

ULiège-RISE, HEC Liège et Pulse Foundation ont lancé The Founder Link, une initiative qui met en relation des projets de spin-off issus de la recherche avec des profils entrepreneuriaux expérimentés, mobilisés notamment grâce au réseau Alumni de HEC Liège. Une première édition destinée à favoriser les rencontres, les synergies et la constitution de futures équipes fondatrices.



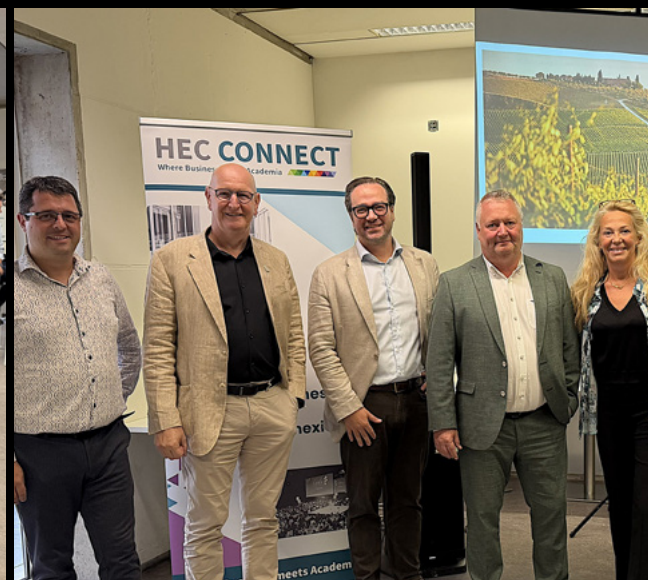
Olivier Gillieaux, Attaché de direction RISE et Frédéric Ooms, Chargé de cours Innovation & Entrepreneurship, HEC Liège



Voyage œnologique

22 septembre 2026 - HEC Liège

Un voyage œnologique à travers l'Europe pour les membres de HEC Connect, guidés par Eric Dewingaerden, Etienne Fraikin et Alexandre Streel, à l'occasion de la deuxième édition de l'Afterwork « dégustation de vins »



EVENTS & NEWS

HEC Liège Golf Trophy

18 septembre 2026 – Royal Golf Club du Sart Tilman

Retour en images sur cette 12^e édition placée sous le signe du sport, des rencontres et de la convivialité de notre réseau HEC Liège Alumni & Corporate



Geoffrey Moreau, Group Head of FP&A, FN Browning Group ; **Gilles Closon**, Senior Partner, Matray, Matray & Hallet ; **Cedric Antonelli**, Partner, BDO ; **Jean-Michel Javaux**, Of Counsel, Gosselin & de Walque



Laurent Weerts, Associé, W Conseil ; **Christophe Leclercq**, Owner - Executive Director, NEWELC ; **Philippe Capocci**, Consultant, EKKOFIN ; **Thomas Lambert**, Fondateur, TL Management ; **André Killesse**, Administrateur indépendant



Patrick Lambert, Senior Wealth Manager, Createrra ; **Gabriel Catania**, Group CEO, GCP Group ; **Franco Castellana**, Branch Manager, Siemens Healthcare ; **Gaëtan Dumont**, Independent Non-Executive Director, The Square Finance



Stéphane Petit, Senior Director Business Development, Clinigen ; **Luc Doneux**, Tore LTD ; **Sébastien Jacques**, Associé, Belfius Liège Cité Ardente ; **Jérôme Chantaine**, Responsable Projet & Développement, Spiroux Déménagements



Laurent Leclercq, Head of SAP Applications, VIVAQUA ; **Marianne Raick**, Head of Controlling Belgium Group, Fluxys ; **Roland Colette**, Gérant, La Financière de Waha ; **Fabienne Pleic**, Managing Director, Dyma Group



Patrick Mortroux, Audit Partner, PwC ; **Marie Masson**, Senior Investor Advisor, Bel Arts Fund ; **Benoit Burnotte**, Administrateur & CFO, Carat Duchatelet ; **Eric Dewingarden**, Directeur Corporate Banking Liège - Namur - Luxembourg, Belfius



Philippe Lallemand, CEO, Ethias ; **Sylvianne Portugaels**, Directrice générale, Hôpital de la Citadelle ; **Véronique Renard** ; **Georges Hübner**, Vice-Dean, Director of Research, Professor of Finance, HEC Liège





Knowledge Partners



Project Partners

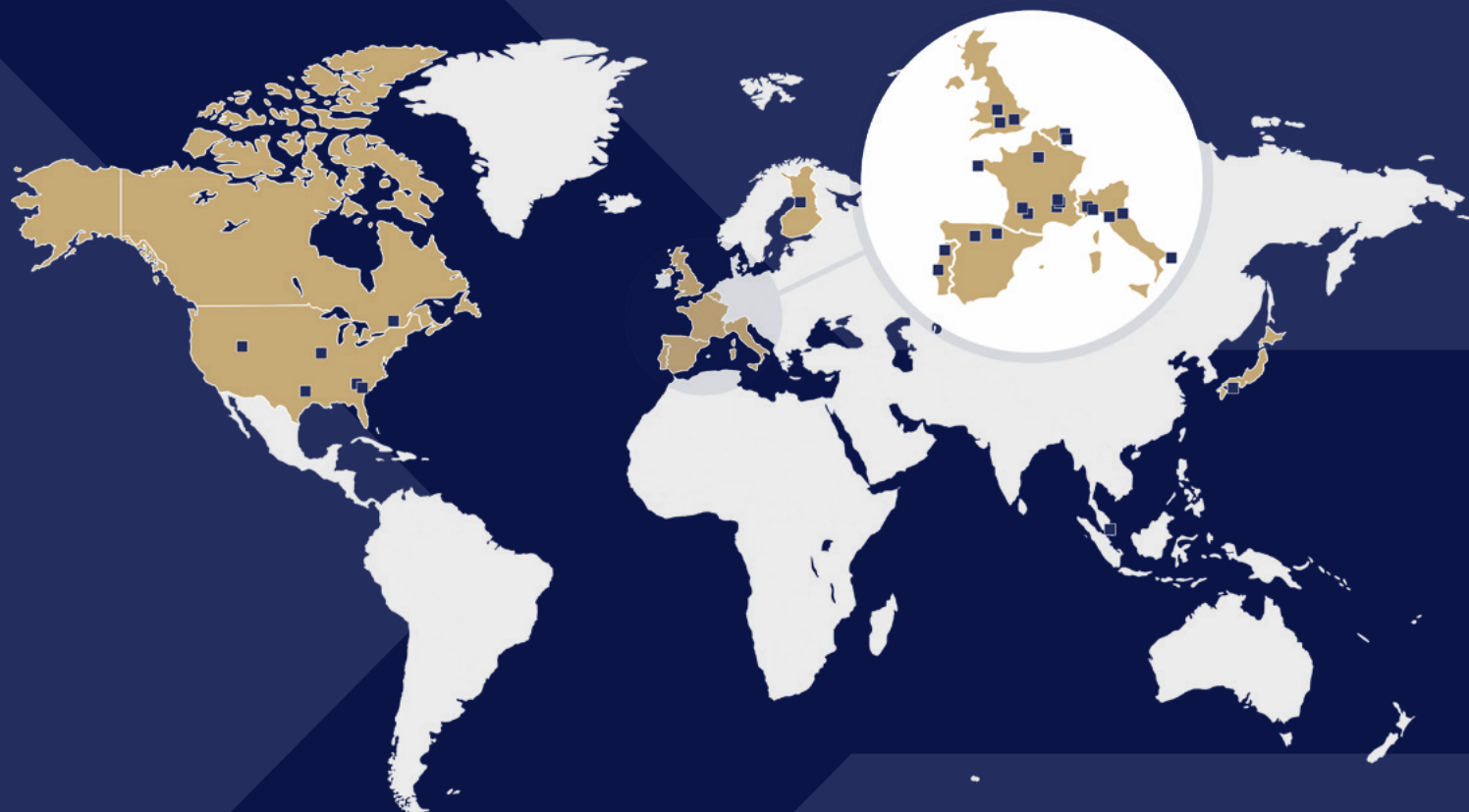


Business Spirit Partners

FNXBROWNING

GROUP

UN LEADER MONDIAL DES SOLUTIONS DE PETIT CALIBRE POUR
LA DÉFENSE, LA SÉCURITÉ, LA CHASSE ET LE TIR SPORTIF



4.100

4.100 TRAVAILLEURS
DANS LE MONDE, DONT
1.700 EN BELGIQUE

3

PARMI LES TROIS
LEADERS MONDIAUX
DE SON DOMAINE

20+

PLUS DE 20 SITES
INDUSTRIELS, DONT 2
EN BELGIQUE

100%

EQUIPE TOUTES LES
ARMÉES D'EUROPE ET
D'AMÉRIQUE DU NORD

1

DÉTENU PAR LA
RÉGION WALLONNE VIA
WE

9 / 6

ACTEUR INDUSTRIEL
DANS 9 PAYS OTAN ET
6 MEMBRES DE L'UE