

# Spirit

of management

44

bpost  
PB-PP 9/555  
BELGIE(N) - BELGIQUE

## Dossier spécial

« Logistique »

**Numérique et management humain :  
antagonisme ou convergence ?**

Portail de la science du CERN :  
un accélérateur de connaissances

**Nouveau partenariat de recherche avec l'assureur  
Ethias en finance durable**

Consultants et freelances : sont-ils soutenus dans leur carrière ?

**Mesurer l'impact des projets Smart City sur nos territoires**

Devenir membre du Groupe pour HEC Liège

**Merci à tous nos Campus Partners**

JEF AEROSOL

# sommaire

- 4 **DOSSIER SPÉCIAL**  
Logistique
- 27 **DIGITAL**  
> A new LENTIC research project on Industry 4.0 powered by the HEC Digital Lab  
> Numérique et management humain : antagonisme ou convergence ?  
> L'Humain au-delà de la digitalisation
- 30 **ALUMNI**  
> Le nouveau Portail de la science du CERN : un accélérateur de connaissances
- 34 **INTERNATIONAL**  
> Follow Hecliege\_international on Instagram
- 36 **EDUCATION**  
> Berlin, Madrid, Lisbonne...  
Des Field Trips formateurs
- 38 **PARTENAIRES**  
> Nouveau partenariat de recherche avec l'assureur Ethias en finance durable
- 41 **GROUPE**  
> Devenir membre du Groupe pour HEC Liège
- 42 **GUEST SPEAKERS**
- 44 **RECHERCHE**  
> Consultants et freelances : sont-ils soutenus dans leur carrière ?
- 46 **EXECUTIVE DEGREES**  
> Séminaires comptables et fiscaux 2022
- 47 **ENTREPRENDRE & INNOVER**  
> Le Sommet des entrepreneurs
- 48 **FONDS**  
> Nos Campus Partners
- 49 **SMART CITY INSTITUTE**  
> Mesurer l'avancement et l'impact des projets Smart City sur nos territoires  
> 2021 au Smart City Institute – Rétrospective
- 52 **INSIDE**
- 55 **EVENTS & NEWS**



4



27



30



34



36



44



47



48



49

**SPiRiT of Management**  
Magazine publié par  
HEC Liège - Ecole de Gestion de l'Université de Liège  
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège  
www.hec.uliege.be

**EDITEUR RESPONSABLE**  
Wilfried Niessen, Directeur général & Doyen : rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

**REDACTRICE EN CHEF**  
Nathalie Hosay  
Responsable des Relations Extérieures et de la Communication  
T : + 32 4 232 72 30  
nathalie.hosay@uliege.be

**ONT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DE CE NUMÉRO**  
Yasemin Arda, Muriel Bequet, Anne-Christine Cadiat, Sandra Delforge, Véronique François, Laurent Gianotti, Anne Gillet, Nathalie Hosay, Marie Lambert, Sabine Limbourg, Pauline Naisse, Nicolas Neysen, Wilfried Niessen, Véronique Peiffer, Michaël Schyns, Willem Standaert, Jérôme Sulbout, Roxanne Thonnard, Aurore Tilkin, Jenny Tonka, Didier Van Caillie

**REALISATION GRAPHIQUE**  
www.annetryers-design.com

**IMPRESSION**  
Imprimerie Snel

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Nathalie HOSAY

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Nathalie Hosay  
Michel Houet - ULiège

**DESSIN :** Pierre Kroll

 [twitter.com/HECLiege](https://twitter.com/HECLiege)

 [facebook.com/HECLIEGE](https://facebook.com/HECLIEGE)

Membre de WE MEDIA,  
association des éditeurs  
Paraît en octobre - février - juin  
Tirage : 7.500 exemplaires  
Tous droits de traduction,  
d'adaptation et de reproductions  
réservés pour tous pays.



# éditorial

Chères lectrices, Chers lecteurs,

En ce début d'année marqué par une nouvelle lettre de l'alphabet grec, il paraît de plus en plus évident que nous allons tous devoir nous habituer à vivre avec ce virus et ses déclinaisons... Une nouvelle réalité s'est imposée à nous.

Ensemble nous nous sommes adaptés et nous avons réalisé une transition que nous aurions probablement qualifiée « d'impossible » il y a 3 ans.

Nous avons accéléré la transition digitale, nous avons introduit de nouvelles approches pédagogiques et changé nos modes de collaboration. Les expériences internationales ont, elles aussi, évolué.

Pour y parvenir, nous avons collectivement fait preuve d'innovation et de créativité !

Tous les domaines ont été touchés. Les aspects logistiques de nombreuses activités ont globalement été impactés par ces évolutions dans un très grand nombre de secteurs. Dans ce numéro du SPIRIT, nous vous présentons un dossier spécial « Logistique » qui illustre une nouvelle fois l'apport de l'Ecole et la manière dont elle continue à se développer et à innover.

Cette trajectoire n'aurait pu se réaliser sans l'aide de nos partenaires et de l'Université. Nos étudiants font également preuve d'agilité et d'inventivité. Le SPIRIT regorge d'exemples de partenariats, d'événements, de projets, .... Tous ces témoignages montrent à souhait que nous avons non seulement continué à remplir notre mission en nous adaptant à la situation, mais que nous avons surtout réussi à lancer de nombreuses nouvelles initiatives.

Cela a également été confirmé lors du renouvellement du label BSIS (Business School Impact Survey) fin 2021. Les experts de l'EFMD ont souligné l'excellente réaction de l'Ecole pendant la crise ainsi que la qualité des échanges lors de la visite virtuelle. Merci à tous les intervenants qui ont contribué à ce succès.

Un autre élément positif est la fin des travaux de notre nouveau campus et le début des déménagements qui vont permettre de regrouper l'ensemble des équipes sur le campus du centre-ville. Je me réjouis de pouvoir vous y accueillir dans les prochaines semaines...

Comme vous pouvez le constater, HEC Liège est en mouvement pour poursuivre son développement et son adaptation à la nouvelle réalité. Cette dynamique me rend très confiant pour l'année 2022 et pour l'avenir. Je remercie l'ensemble des équipes et les partenaires qui, assurément, créent cet impact positif de la communauté HEC Liège sur son environnement.



**Wilfried NIESSEN**  
Directeur général et Doyen

# Dossier spécial

## Logistique

- > Les formations en logistique à HEC Liège
- > Logistics in Wallonia - La logistique, le système sanguin de l'économie
- > La logistique, un monde d'opportunités
- > Retail and distribution management: Where logistics and marketing meet
- > Optimiser la valeur créée par sa chaîne logistique en période de turbulence : les leçons du terrain
- > Bienvenue dans notre monde... virtuel
- > A digital twin of logistics operations. An Interreg project
- > Optimisation Combinatoire pour les Services Postaux
- > 4 Alumni, 3 moments clés et une multitude de parcours professionnels
- > Growing Interest for Healthcare Operations Management at HEC Liège

La gestion des chaînes logistiques se transforme dans un contexte multiculturel et est un facteur de compétitivité dans plusieurs secteurs. Les masters 120 en gestion des chaînes logistiques proposés par HEC Liège ont un triple objectif :

- Tout d'abord, ces formations permettent d'avoir une gestion globale du cycle de vie des produits en privilégiant l'économie circulaire pour optimiser les profits des entreprises tout en minimisant l'impact environnemental ;
- Ensuite, elles incluent les nouvelles technologies liées au développement de l'automatisation, des outils IT et de la digitalisation (géolocalisation, internet des objets, intelligence artificielle) ;
- Enfin, elles prennent en compte l'évolution vers de nouveaux modèles économiques basés sur des collaborations win-win partageant des données ou des ressources.

Les étudiants du master 120 ont le choix entre deux finalités dont les cours sont dispensés intégralement en anglais :

- La finalité **Global Supply Chain Management** à destination des **sciences de gestion** est orientée sciences humaines et marketing. Deux doubles diplômes sont proposés : en Allemagne (Hohenheim) et aux Pays-Bas (Maastricht) - lire ci-contre ;
- La finalité **Supply Chain Management & Business Analytics** à destination des **ingénieurs de gestion** est orientée méthodes quantitatives analytiques (analyse descriptive, prédictive et prescriptive) appliquées aux problèmes de gestion des opérations et de la Supply Chain. Un double diplôme est proposé en collaboration avec Universiteit Gent.

Les compétences propres à la gestion des chaînes logistiques acquises grâce à ces formations sont très recherchées sur le marché de l'emploi au sein du secteur « Transport & Logistique », et aussi de manière transversale à de nombreux secteurs d'activité. Elles permettent d'établir une stratégie afin d'optimiser la chaîne de valeurs d'une entreprise ou d'une organisation et d'adapter ses pratiques managériales aux besoins d'un monde en constante évolution. Elles répondent à l'attente de divers secteurs professionnels à la recherche de collaborateurs de haut niveau disposant de solides compétences managériales et prêts à relever de nombreux défis en fonction du secteur, de la taille de l'entreprise et de sa dynamique d'innovation.



# Les formations en logistique à HEC Liège

## A BRAND NEW DOUBLE DEGREE IN GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

HEC Liège has just signed a unique double degree with Maastricht University School of Business and Economics (SBE). Unique indeed since our master in management with a specialization in Global Supply Chain Management students now have the opportunity to achieve, at the end of their master curriculum and in addition to their ULiège diploma, a Dutch master in Global SCM and Change.

The major innovation of this new double degree lies into the fact that it combines the strengths of the two partner universities: strong theoretical knowledge that can easily be translated into professional skills at HEC Liège and, at SBE, a master programme that focuses mainly on SCM to meet with the growing demand for experts who understand both supply chain management issues and the role of innovation in business success.

The Maastricht University part of the double degree curriculum is actually taught in Venlo, a city about 80km from Maastricht. Venlo, better known as the logistics hotspot of the Netherlands, is home to many logistics service providers' headquarters and distribution facilities. Our students will then have the opportunity to put their theoretical knowledge into practice almost immediately by working with companies in the area.



## NOS ÉTUDIANTS TÉMOIGNENT

We asked **CLOÉ MÉLOT** who chose to study **Global Supply Chain Management (master in management)** out of passion, what supply chain meant to her.

- > It is the opening to the world, the opening to the other.
- > Supply Chain is part of our future. It is interesting to understand how our packages arrive at home, what means can be put in place to reduce the ecological impact of transport, what tools can be used to find more innovative solutions etc. Indeed, we learn all that during our master studies.

- > It requires the possession of several languages. I would like to work, in Belgium or abroad, in a company that has contacts with foreign countries, so I directly imagined that the supply chain was to communicate with other countries in several languages.



- > It's a challenge and I love it. In most of our master courses in Supply Chain, we must find solutions to imposed problems in different branches regarding firm's supply chain. It can concern transportation, process optimization, supply chain value management, retail and distribution management.

- > This is a group option. We are in contact with each other all the time and that's what I like. Thanks to that, we learn to work with each other, to understand each other and to communicate effectively."

Après avoir suivi un bachelier en ingénieur de gestion à l'Université Saint-Louis de Bruxelles, **JULIE DUPUICH** a comparé les programmes des masters proposés par les différentes universités en Belgique et a choisi HEC Liège.



## Quelles sont les raisons de votre choix ?

« J'étais à la recherche d'un programme combinant des cours de langues, des cours portant sur la gestion et des cours d'informatique ; et dont le diplôme m'amènerait à décrocher un emploi dans lequel je pourrais travailler aussi bien derrière un écran que directement sur le terrain. J'ai retrouvé l'ensemble de ces critères dans le **master Ingénieur de gestion, à finalité Supply Chain Management & Business Analytics** proposé par HEC Liège. En effet, tous les cours de ce master sont dispensés en anglais. Et, nous avons l'opportunité de suivre des cours de deux autres langues étrangères.

J'ai également eu l'occasion de partir en Erasmus à Anvers, où j'ai suivi l'ensemble de mes cours en néerlandais. Ensuite, le programme de ce master est composé de différents cours axés sur la gestion des opérations en entreprise, l'analyse de données, la modélisation et l'optimisation, les technologies de communication et d'information, mais également de cours abordant l'éthique et la durabilité. Les domaines de la Supply Chain et la Business Analytics sont assez larges et ont été mis au point afin d'améliorer la performance opérationnelle des entreprises faisant face quotidiennement à des problèmes complexes dans la gestion de leurs opérations. Il est évident qu'avec la révolution numérique, la mondialisation et l'importance croissante de l'efficacité opérationnelle qui en découle, les compétences analytiques développées dans le cadre de ce master sont très recherchées, tant sur le marché du travail national qu'international.

Il règne dans cette finalité une ambiance que je qualifierais de familiale, où tout le monde se connaît. Et malgré le fait que certains pensent encore que le domaine de la Supply Chain est plutôt réservé aux hommes, les étudiantes y sont majoritaires ! »

Pour **DENIZ KARA**, étudiante en **master 2 en sciences de gestion, finalité en Global Supply Chain Management**, c'est le cours de 3e Bac du Professeur Sabine LIMBOURG qui a déterminé son choix :

« Grâce à ce cours, j'ai appris que le rôle d'un Supply Chain manager est crucial dans une entreprise. En effet, une erreur à l'approvisionnement peut avoir d'énormes conséquences sur la production, sur le transport et *in fine* sur le client. Comprendre comment les colis Amazon voyagent de l'autre bout du monde jusqu'à chez vous sans se perdre en route, découvrir les outils utilisés pour les localiser, comprendre comment ça se passe à la douane, ... tous ces aspects m'ont passionnée. De plus, en Supply Chain, il y a énormément de possibilités d'innovations et d'améliorations, que ce soit l'implémentation de technologies disruptives ou bien la mise en place de solutions durables. Enfin, en terme d'emploi, il y a une infinité d'opportunités, surtout dans la région liégeoise !



Pour **HAKIM FAGRACH**, étudiant du **master en sciences de gestion**, le choix de la finalité **Global Supply Chain Management** est le fruit d'une longue réflexion.

« Je me suis inscrit au bachelier en sciences économiques et de gestion à HEC Liège dans l'idée de suivre un cursus plutôt orienté finance. Puis, au fil du temps, j'ai commencé à me découvrir une passion pour tout ce qui touche aux domaines un peu plus opérationnels d'une entreprise (processus de fabrications, optimisation des flux entrants et sortants, etc...). Et j'ai toujours eu de l'attrance pour les technologies de l'information et les nouvelles technologies permettant d'améliorer les performances générales des entreprises. Ma 2<sup>e</sup> année de bachelier a été pour moi une année de longue réflexion et de remise en question. Par une magnifique coïncidence, HEC Liège a créé en 2019-2020 une finalité en Global Supply Chain Management dans le master en sciences de gestion. J'ai donc décidé de m'y inscrire et je peux vous confirmer que c'est l'un des meilleurs choix que j'ai pu faire durant mes études universitaires. L'Ecole propose 6 cours propres à cette finalité qui sont vraiment très concrets et qui nous préparent de manière très qualitative à notre entrée dans la vie professionnelle. »



### Ce que j'aime dans le domaine de la Supply Chain ?

A peu près tout ! Quand on opère dans le domaine de la Supply Chain, en général l'impact des décisions prises se fait ressentir très rapidement au sein d'une entreprise, ce qui permet de voir le fruit de son travail dans le court ou moyen terme.

# La logistique, le système sanguin de l'économie

Logistics in Wallonia (LiW) est le Pôle de Compétitivité dédié au Transport, à la Logistique et à la Mobilité en Wallonie. Dès la fin des années 90, suite notamment à l'arrivée de TNT à l'aéroport de Liège, des acteurs de terrain dans le transport et la logistique décident de se rencontrer pour développer des complémentarités. L'Université de Liège, par l'intermédiaire de son Recteur de l'époque, Willy Legros, tient dans ce rapprochement un rôle essentiel avec la création du Pôle Transport de Liège, première coupole qui fédère les différents acteurs du monde de l'entreprise d'une part, du monde de la recherche et de la formation d'autre part.

En 2006, le gouvernement wallon, à l'initiative du Ministre de l'Economie, met alors en place une politique de clustering destinée à doper l'innovation. Six domaines économiques porteurs sont ainsi retenus dont celui du transport, de la logistique et de la mobilité. Les Pôles de compétitivité wallons sont nés. Ils regroupent entreprises, universités, centres de recherche et hautes écoles pour mettre en œuvre des projets industriels visant à soutenir et à créer de l'activité et de l'emploi dans des domaines neufs. Ils ont aussi comme objectif de donner une visibilité internationale plus forte à notre industrie. A l'heure actuelle, l'asbl Logistics in Wallonia, outil de politique publique, emploie 12 personnes. « Notre objectif est d'apporter une contribution aux ambitions de la politique régionale, articulée autour des objectifs européens de réduction des émissions de CO2 : 55% de réduction en 2030 sur base des chiffres de 1990 et la neutralité carbone en 2050 » souligne **Bernard PIETTE, Administrateur Délégué du Pôle Logistics in Wallonia**. « Notre métier est de faire en sorte d'engager les entreprises dans cette voie au travers de démarches d'innovation et de transformation. Les deux enjeux actuels de Logistics in Wallonia sont la digitalisation et la durabilité. »

## Bernard Piette, quelle est votre définition de la logistique ?

La logistique n'est pas qu'un secteur, c'est surtout une fonction économique indispensable à toutes les autres activités économiques. La logistique, c'est le système sanguin de l'économie. Toute entreprise en a besoin, que ce soit en amont ou en aval. C'est un processus stratégique central, particulièrement en Wallonie et dans les entreprises industrielles, avec un fort potentiel d'amélioration particulièrement en Wallonie.

*« Le transport, la logistique et la mobilité sont des activités que l'on retrouve transversalement dans toutes les entreprises. »*

40% de nos 360 membres sont des entreprises de transport et de logistique. Les 60% restants se répartissent entre fournisseurs technologiques, entreprises de consultance, acteurs de la recherche et entreprises industrielles. Notre souhait est d'accroître le nombre de celles-ci et en cela, le rôle des diplômés HEC Liège en logistique et en Supply Chain est essentiel pour sensibiliser ces entreprises et les amener à entrer dans une démarche d'amélioration de leur processus logistique.

## Que propose Logistics in Wallonia à ses membres ?

Le pôle propose à ses membres un accompagnement concret afin de les mobiliser dans une dynamique de transformation ou d'optimisation de leurs services et activités de transport, logistique et mobilité. Cet accompagnement se décline sous différents produits et services. En ce qui concerne les produits, on retrouve :

- > **Un outil de financement de projets innovants :** c'est un outil régional récurrent pour le financement de projets d'innovation technologique collaboratifs portés par des entreprises. Cet outil favorise la collaboration entre les entreprises et des unités de recherche afin de créer de la valeur au sein des entreprises et de l'écosystème wallon. Nous en sommes au 36e appel à projets ;
- > **Un diagnostic Supply Chain 360 :** cet accompagnement de 2 jours permet aux entreprises d'obtenir un scan rapide de l'organisation de leur Supply Chain ainsi que des pistes réalistes d'amélioration. En fonction des besoins de l'entreprise, le diagnostic se focalise sur les 3 axes suivants : opérationnel, financier et stratégique;



**> Le programme Lean & Green (L&G) Europe :**

il s'agit d'un programme européen qui permet aux entreprises de diminuer les émissions de CO2 de leurs activités de transport et de logistique. La première « star L&G » est obtenue après une diminution de 20% des émissions de CO2 générées par les activités ciblées. La cinquième et dernière étoile est obtenue lorsque l'entreprise réalise les objectifs des accords de Paris 2015. Un des services du pôle dans le cadre de ce programme consiste en un accompagnement de 7 jours afin de réaliser un plan d'action en vue d'obtenir la 1<sup>ère</sup> star.

**> Le programme Mutimodal Wallonia :**

l'objectif de ce programme est de soutenir les entreprises qui souhaitent effectuer un report modal (vers le ferroviaire, le fluvial, etc.) ou optimiser leur transport routier. Cette optimisation peut notamment s'effectuer via l'utilisation de vélos cargo pour la distribution urbaine, de camions avec une masse max de 50 tonnes qui excède la limite légale ou d'écocombis qui peuvent transporter plus de marchandises qu'un camion traditionnel.

Quant aux services, le pôle propose entre autres de structurer les idées de projets collaboratifs et de favoriser la validation du marché en mettant en relation des end-users et les idées de projets; il facilite l'identification du financement adéquat pour les projets originaux, etc. A côté de ces produits et services, nous réalisons également des activités de networking, de veille, de mise en relation, des actions de sensibilisation au développement du secteur, etc. Enfin, nous collaborons avec l'AWEX pour amener cette dynamique d'innovation au niveau international, à travers des actions de promotion, la participation à des réseaux européens, l'inscription de nos membres dans des projets européens,...

**Anne-Stéphanie Adibime, vous êtes Directrice adjointe de LiW en charge de l'innovation, ingénieure civile en électronique de l'ULiège et Alumni HEC Liège (master en management général à horaire décalé, promo 2007), ce qui vous permet d'avoir une expertise technique et en même temps une compréhension des enjeux de marché inhérents aux projets que vous suivez. Comment accompagnez-vous les entreprises qui souhaitent monter des projets d'innovation ?**

L'innovation et les projets collaboratifs permettent aux entreprises de mieux se positionner pour répondre aux enjeux socio-économiques, technologiques et environnementaux. Environ 30% de nos membres sont actifs dans les projets pôles labellisés.

Notre mission consiste à identifier les projets naissants, d'innovation ou de formation, au sein des entreprises ou des unités de recherches, à mettre en rapport les partenaires potentiels et à accompagner le processus jusqu'à la finalisation du projet, son financement, son exécution et la valorisation des résultats. Un projet pôle fait intervenir au minimum 2 partenaires privés et 2 unités de recherche (universités, hautes écoles ou centres de recherche agréés). Nous organisons également des ateliers lors desquels les besoins de la Supply Chain et de la mobilité sont confrontés aux expertises accessibles en Wallonie. L'objectif de ces ateliers est d'identifier les marges d'innovation et de générer de nouveaux projets. Des end-users s'impliquent systématiquement dans chacun des projets soutenus par le pôle, validant ainsi la pertinence du projet pour optimiser leurs activités de transport, logistique et mobilité. Un exemple ? Le projet City Line, projet de logistique urbaine sur lequel travaille HEC Liège, et qui s'est construit en proximité avec la BCLF (Belgian Cycle Logistics Federation) au travers de ses membres Coursier Wallon et Urbike. Le pôle a joué un rôle majeur dans la validation de la demande, l'identification des partenaires et la formalisation du projet afin de le préparer à l'évaluation stricte de ses experts, de l'Administration wallonne et du jury international du Gouvernement wallon. Nous continuons de nous impliquer dans l'accompagnement du projet et la dissémination des résultats de recherche.

**Concilier logistique et transition environnementale, c'est compatible ?**

Au travers du programme européen Lean & Green Europe que nous implémentons en Wallonie, nous accompagnons les entreprises dans la mise en place d'un plan d'actions pour réduire leurs émissions de CO2. Ce plan d'actions est ensuite validé ensuite par un auditeur externe, en l'occurrence HEC Liège sous la responsabilité de deux de ses professeurs experts, Joseph Smitz et Thierry Pironet. Diminuer son empreinte environnementale ne veut évidemment pas dire diminuer son activité. L'unité de calcul peut donc être variable d'une entreprise à l'autre.



Chez Skechers par exemple, l'unité de calcul est la paire de chaussures traitée !

**Bernard Piette, HEC Liège a une longue tradition de collaboration avec Logistics in Wallonia. Le Professeur Sabine Limbourg en est actuellement la vice-présidente. Avant elle, ce rôle était tenu par le Professeur Yves Crama. Quels sont les projets actuels menés ensemble ?**

Il y en a plusieurs et comme vous le soulignez, cela ne date pas d'hier. Nous avons développé de nombreux projets avec différents acteurs de l'Université de Liège, notamment le projet Trajectonav avec le laboratoire ANAST du département ARGENCO, le projet ACTIONS avec les équipes CMM (Constructions métalliques et mixtes) et FSE (Fire Safety Engineering) du même département ARGENCO, ou encore le projet INOGRAMS avec le département MONTEFIORE. Avec HEC Liège en particulier, les collaborations sont fructueuses.

Avec la Custom Trade Law Academy portée par Karin Walravens, nous travaillons sur le projet e-Origin : parvenir à automatiser le plus possible les déclarations douanières qui explosent pour l'instant avec le volume de l'e-commerce, afin de pouvoir traquer les fausses déclarations, est un enjeu crucial. Il faut savoir que le déclarant en douane peut être pénalement responsable d'une fausse déclaration et d'une sous-estimation de la valeur. La promesse d'e-Origin, c'est de créer une plateforme intégrée de collecte collaborative de toute l'information utile sur l'origine, la valeur et la description des marchandises, dotée d'une intelligence capable d'analyser le risque d'erreur des déclarations douanières. Cela va

permettre l'accélération des procédures de déclaration, davantage de fluidité et des contrôles plus efficaces. Le porteur du projet est la jeune société e-Origin, du même nom que le projet. Celui-ci a reçu le soutien de l'Administration Générale des Douanes et Accises (AGDA), de la douane régionale et du chef des opérations douanières de l'Aéroport de Liège. Ce type de projet souligne l'implication de HEC Liège dans le développement économique de la région.

#### **Un mot pour conclure ?**

Il reste beaucoup à faire au niveau de la sensibilisation à la richesse et à la diversité des métiers de la logistique. Le rôle que joue à ce niveau HEC Liège est indispensable, tant au niveau de ses étudiants qu'au niveau de ses entreprises partenaires. La demande pour des profils qualifiés en Supply Chain est importante, particulièrement en région liégeoise autour du développement de l'aéroport. Tant Anne-Stéphanie que moi-même, nous participons régulièrement aux rencontres avec vos étudiants et aux séances d'information organisées par les Professeures Sabine Limbourg et Yasemin Arda. Ce sont des échanges qui nous tiennent vraiment à cœur !

**Nathalie HOSAY,**  
Responsable des Relations Extérieures &  
de la Communication, HEC Liège

# La logistique, un monde d'opportunités

*Un des domaines stratégiques de HEC Liège est lié aux activités de recherche en Business Analytics et Supply Chain Management. Les résultats des travaux de recherche bénéficient à nos étudiants par le biais des cours proposés et bénéficient également aux entreprises et à nos partenaires internationaux.*

*HEC Liège dispose d'une équipe regroupée au sein de **QuantOM** (Quantitative methods and Operations Management). L'objectif commun des nombreux chercheurs de cette unité est de stimuler et de promouvoir les activités menées à HEC Liège (et, plus largement, au sein de l'ULiège) dans le domaine des méthodes quantitatives et de leurs applications en Supply Chain Management ou dans d'autres domaines des sciences de gestion et des sciences de l'économie.*

## PETIT FOCUS SUR LES ACTIVITÉS MENÉES PAR L'ÉQUIPE DU PROFESSEUR SABINE LIMBOURG



Nos recherches, fortement liées au programme de développement durable adopté par tous les États Membres de l'ONU, ont conduit à l'amélioration des systèmes d'aide à la décision. Dans un premier temps, nous nous sommes essentiellement concentrés sur **l'optimisation du transport de marchandises** : optimisation des transports intermodaux, chargements d'avions cargo ou de conteneurs, ou encore réduction de l'impact environnemental et avantages opérationnels possibles via l'utilisation d'emballages de transport réutilisables entre les partenaires d'une chaîne d'approvisionnement en boucle fermée. Nous sommes impliqués dans les solutions pour réduire les pertes et les gaspillages alimentaires en Belgique, pour augmenter l'efficacité des chaînes logistiques du soja et du maïs au Bénin, recherches financées par l'ARES, tout en contribuant aux recherches du **Prof. SAMEDI HENG** sur la chaîne logistique du riz au Cambodge.



Nous participons également aux développements de nouveaux modèles économiques basés sur des collaborations partageant des données ou des ressources. C'est précisément l'objectif du **projet City Line** financé par la Région Wallonne : mettre à disposition une plateforme digitale collaborative de mise en commun des ressources d'opérateurs (cyclo-logistiques, interurbains, ...) afin de couvrir un plus large marché et ainsi générer des économies d'échelle considérables. Une fois cette plateforme opérationnelle, elle permettra de répondre à des demandes de chargement en sélectionnant automatiquement des séquences de transport minimisant les coûts et les impacts environnementaux. **FLORIAN PETERS**, diplômé ingénieur civil en sciences informatiques en 2018, se concentre sur le développement de ces algorithmes de prise de décision intelligente. Il développe également une interface de communication en étroite collaboration avec les autres acteurs du projet. Le projet City Line bénéficie de l'expertise de Logistics in Wallonia.





La **logistique urbaine** reste un challenge de taille tant d'un point de vue économique qu'écologique. Face à la croissance des flux de transport, des exigences temporelles et de la diversification des types de colis transportés, les stratégies traditionnelles ne font plus le poids, ce qui conduit le secteur à développer des méthodes de travail innovantes. La hausse des volumes de colis et l'accès restreint dans certains centres urbains sont deux tendances qui poussent à une adaptation des solutions de livraison. Bpost a pour projet de développer un outil d'aide à la décision permettant de faire un choix optimal entre les différents moyens de transport que sont les vélos cargos et les véhicules utilitaires. **TANGUY BAIWIR**, diplômé HEC Liège en Global Supply Chain Management en 2021, cherche à définir un ensemble de paramètres mettant en avant les caractéristiques de chaque solution, afin de définir l'environnement optimal pour leurs utilisations. En effet, la cyclo-logistique jouera un rôle important dans des villes soit congestionnées, où le stationnement est compliqué, soit interdites pour les véhicules utilitaires. Au-delà des paramètres, Tanguy Baiwir étudie également la mise en place de cette nouvelle logistique. Cela passera notamment par des infrastructures adaptées, telles que des microhubs ayant pour but de compenser la capacité inférieure offerte par la remorque d'un vélo cargo. Après avoir développé et analysé quelques sites pilotes, l'objectif à long terme de bpost est de développer, à plus grande échelle, un réseau de livraison utilisant de manière optimale les deux moyens de transport.



OM



Conscients que le mouvement est une caractéristique essentielle de la vie sur Terre, nous étudions le déplacement des personnes, des biens ainsi que de la biodiversité. Permettre la libre circulation des espèces est un moyen de préserver la faune et la flore - et tous les avantages qu'elles procurent à l'humanité. **L'étude des couloirs de biodiversité** (connexions entre zones d'intérêt biologique fragmentées par l'activité humaine) sert cet objectif de mouvement libre des espèces. Le but de la recherche doctorale d'**ELODIE BEBRONNE**, diplômée ingénieure de gestion en 2019 et ingénieure industrielle en 2020 (master transdisciplinaire IBE) est de créer des outils visant à optimiser et gérer ces corridors – verts, bleus et noirs. L'accent est actuellement placé sur ces derniers, qui tiennent compte des effets délétères de l'éclairage public. La pollution lumineuse rend en effet nécessaire la création de corridors sombres, permettant de protéger la biodiversité après le crépuscule. Ainsi, l'objectif est de fournir un modèle suggérant les points lumineux à éteindre pour préserver au mieux la biodiversité, en fonction de contraintes liées à l'acceptation sociale et à la sécurité routière. Cet outil a pour but de supporter les décisions en matière de politiques d'éclairage public.

# Retail and distribution management: Where logistics and marketing meet

In the Master in Global Supply Chain Management, we (Sabine Limbourg and Willem Standaert) co-teach a course on “Retail and Distribution Management.” This course brings together two management domains that might seem to be disconnected at first sight. Indeed, in Porter’s Value Chain, logistics and marketing are presented as sequential activities. However, due to trends of digitalization, accelerated by the Covid-19 pandemic, and changing customer expectations, the two domains are becoming more closely intertwined.

Consider **Amazon** as a company leading the way. Leveraging the long-tail effect of the web (i.e., the cost of offering an additional product is close to zero), it has evolved from offering a wide range of books to “the everything store.” Moreover, the company captures and analyses customer (buying) behaviour data, based on which it makes personal product recommendations. It has taken this idea to the extreme with the program of “anticipatory shipping,” in which products are delivered to consumers that have not even ordered them yet. However, what seems paradoxical is that Amazon can offer this world-leading customer experience at the lowest market price. This has led to the popular saying: “Market X has been ‘Amazoned.’” So why is it that Amazon can excel at both operational excellence and customer intimacy? This can be explained by how they integrate logistics and marketing. Indeed, Amazon operates close to 200 fulfilment centres around the world, most of which in North America and Europe (none in Belgium (yet)). Since the start of the Covid-19 pandemic, Amazon has hired 200,000 additional employees to work in such centres. This is where customer orders are fulfilled at record speeds, playing into the customer expectations.

**However, we can also find exemplar companies closer to home. As part of the “Retail and Distribution Management” course, the students have been exposed to and worked on two cases: Decathlon – Liège City (located in Îlot St-Michel) and Trendy Foods, operating from Verviers.**

## DECATHLON – LIÈGE CITY IS A UNIQUE CONCEPT

For starters, with 880m<sup>2</sup> it is much smaller than other Decathlon stores (e.g., the store in Alleur is 5800m<sup>2</sup>) and the products displayed mostly fit within only three categories: fitness, running, and cycling. Nevertheless, you can get information about Decathlon’s products across 130+ sports in the store, through a touch-screen or interacting with an employee. Using their mobile phones, employees can also tell you what the hot selling items are and whether and where there is stock of specific products. In fact, while regular Decathlon stores function as destinations (you specifically go there because you need something), the Decathlon-City tries to lure customers, mostly students, into the store and start a conversation, rather than immediately selling products. The City concept even appeals to non-sporting customers, like students that like to wear sweatpants casually or need water-proof boots for partying. At Decathlon City, same-day delivery and pick-up are also offered, based on bika cargo and enabled by the network of closeby Decathlon stores that operate as warehouses for the City store.



**RAPHAËL MATHONET**, Alumni 2003, Head of Controlling , Decathlon Belgium commented:

*“We were delighted to share the ins and outs of this new concept, which is still in the experimental phase.*

*As students are our target segment, their fresh views and feedback are invaluable for us.”*

**TRENDY FOODS** is higher up in the value system: it is a wholesaler that sells 17,000 products (beverages, confectionary, fresh and frozen food, telecom accessories, toys,...) to a wide range of customers (horeca, convenience stores, night shops, petrol stations, hospitals, schools, airports, cinemas, amusement parcs, bakeries,...) that in turn sell to consumers. Trendy Foods has 40,000m<sup>2</sup> of storage across three warehouses and operates 90 trucks. Trendy Foods' strategy is focused on innovation and customer-centricity. Their latest innovation involves a B2B marketplace, the first of its kind in Belgium. Through the Trendy Foods marketplace, suppliers can offer products directly to the B2B customers. Trendy Foods operates the platform and manages the transactions, but products are shipped directly from suppliers to customers. For suppliers, the advantage is a large reach, while the advantage for the customers is that Trendy Foods truly becomes a "one-stop-shop."

**FRANCOIS PLUNUS**, Marketing Manager at Trendy Foods, and **EVE MONSEU**, Alumni 2021, Business Developer for the marketplace, commented:



*"It was our pleasure to share about the development of our marketplace project with the students. We asked them to come up with ideas to manage the logistical matters related to the marketplace. The ideas they came up with in a short time span showed that they could easily relate to our logistical challenges, while taking into account our customer-centric strategy."*



**Sabine LIMBOURG,**  
Professor



**Willem STANDAERT,**  
Assistant Professor

# Bienvenue dans notre monde... virtuel

Dans le labo AR/VR du Service d'Informatique de Gestion (SIG) de HEC Liège, 15 développeurs et chercheurs collaborent au développement de logiciels de type « **serious games** » en soutien à l'éducation et à la recherche mais également pour répondre directement à des besoins d'entreprises. Les technologies utilisées sont principalement la Réalité Virtuelle (RV) et la Réalité Augmentée (RA), mais aussi un peu de robotique et des applications mobiles plus classiques comme le jeu de sensibilisation covid « SarsWars » dont nous avons assuré le développement technique.

## QU'EST-CE QUE LA RV ?

C'est une technique de simulation en trois dimensions. Coiffé d'un casque de RV, vous êtes plongé dans un univers virtuel en 3 dimensions recréé par un ordinateur. Un peu comme dans les films « Matrix » et « Ready Player One », mais sans la science-fiction.

## QUE PEUT APPORTER LA RV ?

L'apprentissage par la pratique est reconnu comme étant une technique permettant de mieux assimiler des compétences. Malheureusement, difficile de toujours pouvoir aller sur le terrain avec des apprenants. La RV permet de recréer un univers où il est possible de pratiquer avec une visualisation spatiale en 3D, comme dans le monde réel. L'environnement de RV peut également être extrêmement réaliste et proche du réel, facilitant ainsi une transposition plus directe des connaissances acquises. Enfin, la RV a tous les avantages de la simulation : exploitable aussi souvent que souhaité et d'où on veut, parcours pédagogiques progressifs, suppression du danger du monde réel, scénarii pour tester différentes hypothèses, analyse du comportement...

## QU'EST-CE QUE LA RA ?

La RA reste dans le monde réel mais ajoute une couche d'informations générées par ordinateur/smartphone. Le jeu Pokemon ou les filtres Snapchat sont les exemples les plus connus. Au niveau professionnel, nous développons, sur des lunettes de RA, une application qui permet d'aider un opérateur à construire la palette optimale ; mieux qu'avec un plan IKEA, des hologrammes en 3D le guide dans ses tâches.

## SUR QUOI TRAVAILLONS-NOUS ?

### DES PROJETS EN LIEN AVEC LA LOGISTIQUE :

- > **Les jumeaux numériques** (projet Interreg - doctorat J.Tonka) : optimisation de processus logistiques à l'aéroport de Liège, formation des opérateurs en RV, prototypage (voir article page X). Nous sommes également impliqués dans le projet de jumeau de Liège porté par le GRE.
- > **3D Tetris** (doctorat J. Evers) : empaqueter de façon optimale des colis dans un conteneur avec l'aide du Reinforcement Learning et de la RA.
- > **VRobot** (avec Jobs@Skills) : apprendre à utiliser et programmer un bras robotisé en RV.
- > **Aliengo** (avec Jobs@Skills) : dressage avec les étudiants d'un chien robot tout-terrain pour des opérations de gardiennage et de maintenance.

### MAIS AUSSI :

- > **SpeakInVR** (doctorat E. Etienne) : s'entraîner à la prise de parole en public (public virtuel animé automatiquement par intelligence artificielle).
- > **La Cocina** (avec V. Peiffer) pour l'apprentissage de l'espagnol.
- > **La nuit au musée** (avec L. Dessart) : renforcer l'expérience utilisateur. Visitez le musée Aquarium en RV comme vous ne l'avez jamais vu !
- > **MOOC climato** (avec S. Doutreloup) : son compagnon RA permet d'interagir avec notre planète Terre pour mieux comprendre le climat et des questions de durabilité.



## Augmented & Virtual Reality Serious games



- > **Wonderland** (avec C. Stassart et le CHR Verviers) : un environnement féérique thérapeutique pour aider les enfants à gérer leurs angoisses.
- > **Il était une fois la vie** (avec V. Defaweux) : plongez au cœur du corps humain en RA.
- > **Eduverse** (avec notamment L. Dessart et W. Standaert) : permettre à des étudiants des 4 coins du monde de se retrouver et de collaborer « naturellement » dans un même espace d'apprentissage en RV... covid ou pas covid.

Et bien d'autres projets à découvrir sur <http://www.sig.hec.uliege.be>

Michaël SCHYNS, Professeur

# A digital twin of logistics operations. An Interreg project

Digital twins, you may certainly have already heard about it. This buzzword refers to a technology that creates a virtual digital replication (digital twin or DT) of a physical entity and its environment (physical twin). This DT emulates the main states and behaviours of the later. Moreover, contrarily to traditional simulation or modelling exercises, there is two types of real time connections between the twins.

First, a physical-to-virtual connection which feeds the DT with data so that it remains an exact copy of its physical counterpart at any time. That offers the opportunity to perfectly monitor the state of the physical entity and hence to improve the decision making. Second, a virtual-to-physical connection, or feedback loop, that allows the DT to influence the way the physical entity behaves. For example, if the behaviour of the physical twin departs from what is expected, the DT may raise an alarm and starts corrective procedures. DTs therefore strongly rely on (big) data and are often associated with other technologies like Internet of Things (IoT) trackers and sensors to collect data, Virtual Reality to be able to enter in the digital copy as if we were in the physical one and, in more advanced setups, machine learning techniques to provide the most pertinent feedback to the physical world.

Driven by the current digital transformation of enterprises, the popularity of DTs has been growing in recent years. Knowing the huge potential of such a technology, that is not surprising. Indeed, DTs can be used in any domain from smart cities to medicine, via education and logistics without forgetting manufacturing. Moreover, whatever the sector considered, DTs can be used for many different reasons: real-time monitoring, deviation alert and prediction, process modelling and optimisation, decision-support tool, training support and so on. In short, a true multitask tool that offers many possibilities to companies; reason why Europe and regional authorities support the development of DTs.



In particular, the European Regional Development Fund has decided to finance the Interreg program called “**Digital Twin Academy**” which aims at responding to the lack of digital twin skills among the Meuse-Rhine Euregio. Prof. Schyns’ research team is part of the adventure.

While DTs have been more studied in the field of industrial engineering and manufacturing, we have decided to put the focus on the use of DTs in logistics since logistical activities are essential to most businesses and since HEC expertise in Supply Chain Management is recognized. More specifically, we have decided to build a Digital Twin of Liege Airport with a focus on air cargo ground operations. The volume of activity in e-commerce increasing year after year, it becomes more and more challenging for companies to deliver all the goods worldwide in a minimal amount of time. Yet, air transportation ground operations DTs have the potential to reduce flight delays which, in turn, will increase customer satisfaction, decrease both fuel consumption and gas emissions, reduce operational costs, and improve staff security. Therefore, beside the educational objective of the DT Academy, we want to study the potential of DTs in logistics optimisation processes. For doing so, we benefit from a strong partnership with the airline ASLB for the supply of real datasets and with Orange telecom for IoT equipment. The HEC AR/VR lab will also be involved in this project as well as HEC students.

**Michaël SCHYNS,**  
Professor



**Jenny TONKA,**  
PhD candidate,  
Junior Researcher



# randstad young talents réalise avec vous



## la croissance de votre business.

Depuis 5 ans déjà, Randstad Young Talents est partenaire des entreprises à la recherche de jeunes diplômés et étudiants (master). Aussi pour les entreprises moins connues chez ces jeunes talents. Grâce à nos workshops, notre coaching et notre proximité, nous trouverons le talent que vous cherchez. Fixons un rendez-vous!

Nos coordonnées:  
Randstad Young Talents Liège  
Rue de Fragnée 19-21 4000 Liège  
04 220 65 99  
youngtalents\_liège@randstad.be

Lisez tout à propos de Randstad Young Talents sur  
[www.randstadyoungtalents.be](http://www.randstadyoungtalents.be)

# Optimiser la valeur créée par sa chaîne logistique en période de turbulence : les leçons du terrain

Si la crise sanitaire qui a marqué l'année 2021 a engendré de multiples difficultés pédagogiques, elle a aussi été l'occasion d'apprentissages nouveaux, notamment pour la quarantaine d'étudiants de la dernière finalité en date créée au sein du master en Sciences de Gestion, la spécialisation en Global Supply Chain Management. Dans le cadre du cours « Process Optimization and Supply Chain Value Management », ils ont ainsi pu découvrir, au travers d'un travail de groupe basé sur une observation de la réalité du terrain, comment les entreprises de notre région réussissaient à adapter et à faire évoluer leur chaîne logistique pour faire face aux exigences d'agilité et de réactivité imposées par la crise Covid mais aussi, à plus long terme, pour à entrer dans une logique de co-crédation de valeur avec à la fois leurs clients et leurs fournisseurs et anticiper avec eux la résolution des questions logistiques liées à la transition écologique, notamment la question du dernier kilomètre.

Trois secteurs ont fait l'objet d'une étude particulière : le secteur de l'agro-alimentaire, le secteur de la distribution pharmaceutique et le secteur du transport de fret. Pour chacun d'eux, ils ont été amenés d'abord à réaliser une recherche documentaire traditionnelle de manière à identifier les grands défis logistiques propres à chaque secteur, ensuite à interroger des représentants des fédérations et associations professionnelles présentes dans chacun de ces secteurs. Une fois acquise cette vision macroéconomique, ils ont ensuite été amenés à identifier, à observer la réalité quotidienne et à réaliser un diagnostic organisationnel et de performance logistique d'une entreprise de notre région.

Grâce au réseau des Alumni de l'Ecole et de l'Université, ils ont ainsi pu s'imprégner de la réalité d'entreprises telles que V-Pharma, Newpharma, Point Chaud, Detry, Trendy Foods, Jost Group ou Jennesco.

Enfin, au terme d'un regard croisé et partagé de la réalité du terrain, ils ont pu concevoir et proposer des ébauches de solutions concrètes aux problèmes récurrents identifiés :

> **Au plan écologique, une réflexion sur la nature, le design et la structure des emballages utilisés dans le monde industriel a ainsi vu le jour, menée à la fois en termes techniques et en termes d'analyse coût-bénéfice monétaire et sociétal.**

> **Au plan technologique, une analyse des avantages et inconvénients liés à l'utilisation de la technologie de la blockchain pour sécuriser le transfert d'informations et de données dans le monde pharmaceutique et médical a pu être mise sur la table.**



- > Au plan organisationnel, les techniques traditionnelles du Lean Management (telles que le modèle des 5S pour organiser le travail quotidien ou la méthode Hoshin Kanri pour décliner une stratégie générique en objectifs et sous-objectifs très opérationnels et concrets applicables à tous les niveaux de l'entreprise) ont été revisités et transposés aux réalités technologiques du moment.
- > Enfin, les technologies récentes en matière de communication et de suivi des données ont fait l'objet d'une intégration et d'une adaptation au problème du contrôle de la sécurité des trajets et d'une optimisation de leur configuration.

Au final, cette expérience illustre à la fois l'intérêt d'impliquer nos étudiants dans la réalité de nos Alumni et le regard neuf et holistique, même si parfois naïf, qu'ils peuvent apporter à ceux-ci.

# Global Supply Chain Management



Didier VAN CAILLIE,  
Professeur

# Optimisation Combinatoire pour les Services Postaux



Dr Véronique François, Professeure Yasmin Arda, Cathy Delvaux, Mail Director South bpost, Dr Oscar Tellez Sanchez

En s'appuyant notamment sur la croissance rapide de l'e-commerce et de l'omnicommerce, bpost, prestataire de courrier universel en Belgique, travaille de façon proactive à compenser la perte de bénéfice découlant de la diminution du volume de courrier à laquelle l'entreprise fait face depuis de nombreuses années. La concurrence est par ailleurs très sérieuse sur le segment de la distribution des colis, en pleine expansion.

La crise COVID-19 a fortement accéléré la croissance de l'e-commerce, conduisant à une subite hausse de l'activité concernant les colis et plus généralement la logistique de l'e-commerce. Le nouveau plan stratégique de bpost, CONNECT 26, reflète l'intention de bpost :

*« Accélérer sa transformation en un groupe omnicommerce durable, proche de la société, tout en restant un fournisseur de courrier efficace en Belgique »<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Bpost group présente CONNECT 2026, <https://press.bpost.be/bpost-group-presente-connect-2026#>

Le projet COPS « Combinatorial Optimization for Postal Services » est un projet de recherche du centre QuantOM (Quantitative Methods for Operations Management) de HEC Liège qui s'effectue en partenariat avec bpost pour une durée de quatre ans. Le projet s'inscrit dans cette transition que bpost opère, d'un rôle majoritairement centré sur la distribution de courrier vers un ensemble d'activités plus large prenant en compte l'évolution des besoins de ses clients en termes d'acheminement de colis et de services liés à la logistique de l'e-commerce.

Le but du projet est de développer des méthodes d'optimisation et d'aide à la décision pertinentes dans le contexte actuel des services postaux. Le focus se situe au niveau de la planification tactique et opérationnelle des tournées de distribution sur le terrain. Historiquement, la majorité des adresses étaient desservies chaque jour ouvrable par une

tournée postale fixe. Or, la diversification de l'activité et l'importante variabilité des volumes de colis poussent le modèle de distribution de bpost à évoluer.

Dans ce cadre, le Dr. Oscar Tellez Sanchez, la Professeure Yasemin Arda et le Dr. Véronique François travaillent sur des techniques visant à créer des subdivisions territoriales de manière à répartir équitablement la charge de travail entre les agents de distribution. Cette tâche est particulièrement complexe étant donné les fluctuations quotidiennes des volumes de courriers et de colis à distribuer. À terme, l'objectif est de tendre vers une planification proactive des tournées qui tienne compte aussi bien des fluctuations saisonnières que des variations quotidiennes de la demande.

Are you reframing your future  
or is the future reframing you?

Together we can see new opportunities  
and create a new future.

Reframe your future | [ey.com/en\\_lu/careers](https://ey.com/en_lu/careers)

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



© 2021 Ernst & Young S.A. All Rights Reserved. ED None.

**EY**

Building a better  
working world

# 4 Alumni, 3 moments clés et une multitude de parcours professionnels...



**GEOFFREY FLAWINNE**  
Alumni 2014 - Senior Consultant – SAP eWM – Deloitte Belgium

Impressionné par la vitesse à laquelle les entreprises livraient les commandes, malgré les distances et l'implication de nombreux acteurs dans la Supply Chain, je me suis orienté vers la finalité Supply Chain Management du master en ingénieur de gestion.

J'ai réalisé un stage chez Carrefour pour l'implémentation de leur système de gestion des entrepôts. C'est là que j'ai réalisé que c'était la combinaison parfaite pour moi : allier l'informatique à la Supply Chain. Je me suis donc lancé dans une carrière de consultant SAP dans le Warehouse management.

Mes missions consistent à implémenter des systèmes informatiques dans les entreprises pour la gestion de leurs entrepôts. Je discute avec le client pour comprendre ses attentes, pour ensuite configurer le système afin qu'il corresponde à leurs besoins.



**FANNY GASPAR**  
Alumni 2016 - CDMO Supply Chain Manager chez Mithra

Dans le cadre de mes études à HEC Liège en ingénieur de gestion, spécialisées en Supply Chain Management, j'ai eu l'opportunité de réaliser mon stage et mémoire-projet chez Mithra Pharmaceuticals. Au terme de ce stage qui m'a permis de travailler sur des problématiques de « facility location » et « postponement strategies », un poste de Supply Chain Officer m'a été proposé. Ce dernier avait pour but la mise en place des flux logistiques au sein de Mithra CDMO, leur toute nouvelle usine de production et de R&D basée à Flemalle.

Une rencontre marquante dans mon parcours professionnel est celle avec mon maître de stage, Benjamin Brands (aujourd'hui Chief Supply Chain Officer pour le groupe Mithra), qui m'a rapidement fait confiance, confié de plus en plus de responsabilités et permis d'évoluer dans la société.

Après 2 ans en tant que responsable du Warehouse, j'ai été en charge de la planification des opérations du site et leader des projets Value Stream Mapping & ERP. Ces années ont été riches de rencontres et d'apprentissages et m'ont conduit au poste que j'occupe actuellement depuis juin 2021, celui de CDMO Supply Chain Manager.

Retour sur les parcours variés de nos Alumni logisticiens qui se sont prêtés à l'exercice de ce premier bilan professionnel ; le temps de faire le point sur les 3 moments clés qui ont marqué leurs premiers choix et lancé leur carrière !



**YANNICK HAPPART**  
Alumni 2014 - SAP  
Logistics Functional  
Consultant - NRB

Le premier élément déterminant de mon orientation professionnelle a été la découverte des ERP (« Enterprise Resources Planning ») au cours de « Management Information System » durant ma 3<sup>ème</sup> année de Bachelier. Ensuite, au fur et à mesure que mon Master en Supply Chain avançait, mon attrait pour l'informatisation des processus logistiques s'est accentué et l'idée de me diriger vers la consultance SAP est née.

Ce choix a été conforté à l'époque par un ancien coéquipier de handball, également Alumni HEC, qui exerçait déjà dans ce domaine.

J'ai intégré NRB et j'y exerce aujourd'hui une fonction de consultant SAP logistique spécialisé dans le processus de *Procure to Pay*. Mes tâches sont de deux natures : le travail sur projet qui consiste la plupart du temps à implémenter une nouvelle solution ou à *upgrader* un système existant chez un client, d'une part ; la maintenance du système et son adaptation aux évolutions, d'autre part.



**LUDVINE VILOUR**  
Alumni 2021 -  
Responsable Supply  
Chain – Quartier  
Opératoires – CHR de  
la Citadelle

Grâce au Master en Global Supply Chain Management, j'ai pu acquérir des compétences pointues dans plusieurs domaines de la logistique tels que l'optimisation des processus et la gestion des stocks. Au plus fort de la crise sanitaire, j'ai effectué mon mémoire-projet au quartier opératoire du CHR de la Citadelle. En collaboration avec son gestionnaire et les infirmiers en chef, j'ai travaillé sur l'optimisation de la gestion des stocks ainsi que sur l'amélioration du travail des aides hospitaliers.

A la suite de mon TFE, le CHR m'a offert le poste de responsable Supply Chain des quartiers opératoires. Mon rôle au quotidien est de gérer les étapes logistiques entre les différents acteurs (internes et externes). Afin d'assurer les soins de la plus haute qualité aux patients, ma mission principale consiste à ce que l'équipe médico-soignante dispose des dispositifs médicaux attendus, en quantité nécessaire, au niveau de qualité souhaité, au bon endroit en temps et en heure. En collaboration avec le gestionnaire des quartiers opératoires, nous définissons les orientations stratégiques et opérationnelles de la chaîne d'approvisionnement à long et moyen termes.



**Aurore TILKIN**  
Corporate Relations & Alumni  
Network Manager

# Growing Interest for Healthcare Operations Management at HEC Liège

Nowadays healthcare systems are facing important challenges such as population aging and the rise of long-term chronic conditions. The resulting cost increases put healthcare systems under intense pressure. In Belgium, the COVID-19 crisis has emphasized and worsened difficulties that have long been encountered by healthcare providers. Hospitals are urged to improve their overall efficiency and to adopt innovative, rapidly evolving management or medical practices. At the same time, technology is progressing towards new treatment possibilities and new medical practices stemming from, amongst other factors, the availability of huge amount of data about patients, treatments, medical staff, and medical resources in general. In this context, a growing number of research projects concentrate on how to better manage operations within hospitals and healthcare structures, and how to use the available data to do so.

At HEC Liège, within the strategic field “Business Analytics & Supply Chain Management”, several research topics emerge that relate to healthcare operations. Supply chain management and operations management techniques, along with data analytics and decision-making tools, may help hospitals and healthcare structures move toward well planned and controlled operations.

Each year, faculty members of HEC Liège supervise several master theses relating to operations management in the healthcare sector, many of which are realized as project theses in hospitals. Nurse rostering, determination of hospital layout, and inventory management of healthcare products are several examples of topics covered by those project theses in the past few years. Also, in 2020, members of HEC Liège provided counsel concerning the logistical aspects of the ULiège’s COVID-19 screening project by saliva sampling. Research topics investigated at HEC Liège in relation to healthcare operations include the improvement of kidney exchange programs, optimization of door-to-door patient transportation, and management of operations for home chemotherapy and hospital at home in general.



## ORGAN TRANSPLANTATION

In the context of organ transplantation, healthy organs provided by living or deceased donors are viewed as scarce and highly valuable resources. Their use must therefore be planned in the best possible way so as to optimize both quantitative (e.g., number of transplants, waiting time) or qualitative (e.g., quality of match) benefits, be it for the system at large or for individual patients. In order to improve these operations, programs involving multiple hospitals and multiple countries are increasingly relied upon. At HEC Liège, **Professor Yves Crama** has recently been conducting research on optimization models aimed at improving the efficiency of kidney exchange programs by accounting for the inherent uncertainty regarding several medical parameters, which may hamper the successful execution of organ transplants. **Marie Baratto, PhD candidate**, is currently working under the supervision of Professor Crama on advanced optimization algorithms that may apply in this framework.

## DIAL-A-RIDE

With the gradual increase of chronic disease occurrences, the need for efficient door-to-door transportation of patients between their homes and hospitals or medical centers is growing. Patients may travel between their homes and outpatient facilities to receive for example a dialysis or chemotherapy treatment several times a week. They sometimes need to meet their doctors on a regular basis. Several service providers offer such transportation services. An underlying operational problem is the so-called dial-a-ride problem: given a limited set of vehicles, how to best meet the requests of the patients regarding transportation? The focus is set on the patients' well-being, satisfaction, and specific needs rather than on the minimization of transportation costs as is often the case in commercial activities. Disruptions (traffic conditions, delayed or cancelled appointments...) need to be managed, which of course complicates the planning process. **Professors Célia Paquay, Yves Crama and Thierry Pironet** have recently been working on this topic in collaboration with service providers.

Healthcare  
Operations  
Management

## HOSPITAL AT HOME

Hospital at home is usually defined as a service that provides active treatment by health care professionals at the patient's home for a condition that would otherwise require acute inpatient care. Considering the stress faced by healthcare facilities as well as the well-being of patients, hospital at home has received an increased attention from the Belgian authorities and from the healthcare sector during the last decade. Many decision-making models already exist to deal with operations inside hospitals: nurse rostering, bed management, operating room scheduling... The emergence of hospital at home calls for new extensions and new models. **Anisha Maharani, PhD candidate**, is currently working under the supervision of Professor Yasemin Arda and in collaboration with Dr. Véronique François on integrated nurse rostering and routing problems for hospital at home, to help determine which patients should be transferred at home from an operational point of view, as well as the nurses' weekly shifts and schedules for patient visits.

## HOME CHEMOTHERAPY

Home chemotherapy is a typical hospital at home service. In Belgium, many hospitals are already implementing a small-scale or pilot version of this type of care. Chemotherapy treatments require a strong synchronization between drug production and patient administration schedules. Indeed, some chemotherapy treatments involve very personalized and perishable drugs that should be administered shortly after being produced. Consequently, at the operational level, implementing an efficient large-scale home chemotherapy system calls for the integrated planning of nurse visits to patients and of drug production operations at the hospital. In the literature, this problem type belongs to the class of integrated production and routing problems, which have received little attention while posing interesting research challenges. **Professor Yasemin Arda and Dr Véronique François** are currently working on home chemotherapy planning in collaboration with fellow researchers from Centrale Lille.





# digital

## A new LENTIC research project on Industry 4.0 powered by the HEC Digital Lab



The SRIW as well as three industrial players have enthusiastically joined a new research project about the human and organizational challenges of Industry 4.0 in Wallonia. In line with Digital Wallonia's *Industrie du Futur* programme, this research will be carried out by Anastassiya Zabudkina, who joined HEC Research last fall.

Originally from Kazakhstan, Anastassiya came to Belgium to study. As a result of this exciting adventure, not only did she get a master's degree in Multilingual Communication from Liège University and a master's degree in Management from HEC Liège but she also found a second home in the Cité Ardente. Her last master's dissertation dedicated to the impact of telework on organisational structures and hierarchy relationships in companies during the COVID-19 pandemic was crucial for her career choice and encouraged her to bring together her interest in organization management, HRM, and digitalization to become a Ph.D. candidate and researcher at LENTIC.

### What is your favourite quote?

Catalan artist Joan Miró once said: "The works must be conceived with fire in the soul but executed with clinical coolness." I am convinced that creativity and meticulous organisation should go hand in hand in every project.

### Of which course do you keep the best memory?

I would say the Philosophy course given by Alain Bajomée. It was one of my first academic courses given in French, which was quite stressful: I was going to learn the way great philosophers approached the vision of the world and life in a foreign language that was the mother tongue for some of them! Every course was an unforgettable experience, a journey where philosophical paradigms, debates and stories were bringing more than 300 students closer to the sacred grail of philosophical sciences. Even if it did not impact my future studies, I still consider this course as my first baptism into the world of academia in Belgium.

### What is the best place you have ever visited?

I've been to Italy several times and can say without a doubt that the beauty of this country is multi-faceted. Its inside beauty can be perceived while talking to people and discovering traditions, and the outside one, from an aesthetic point of view, takes your breath away and makes you a little dizzy. The same kind of feeling comes when you fall in love or try Italian cuisine, about which I could definitely write love poems.

### What is your favourite activity?

I have always been keen on listening to music and watching films, it's like meeting new people, or good old friends, or ghosts from your past – depending on the situation. Since I've arrived in Belgium, I've also developed an interest towards the musical and cinematographic industries and had a chance to be a member of a Young Europeans' Jury at an international film festival and to do an internship for a music festival and a cinematographic centre.



Agence  
du Numérique

### ABOUT THE RESEARCH PROJECT

While traditional industry already has its own issues, the emerging concept of Industry 4.0 couples them with numerous aspects on technical, human, and organizational level. Despite several enablers capable of stimulating the implementation of Industry 4.0 in Wallonia, smart manufacturing remains terra incognita for many Walloon industrial companies. With the collaboration of several regional industrial and digital partners, the research project aims to identify and understand the change management practices used by Walloon industrial companies that have decided to implement Industry 4.0. Profs. Olivier Lisein and François Pichault are co-supervisors of this research project.

# "Numérique et management humain : antagonisme ou convergence ?" : retour sur une table ronde HEC Digital Lab



LA CRISE SANITAIRE QUE NOUS TRAVERSONS A TOTALEMENT BOULEVERSÉ LES CODES DES MÉTHODES ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL. AVEC LE NUMÉRIQUE COMME PUISSANT ALLIÉ, LES ORGANISATIONS AINSI QUE LEUR PERSONNEL ONT DÛ S'ADAPTER EN UN RIEN DE TEMPS À CETTE SITUATION INÉDITE, GÉNÉRANT AINSI UNE TRANSITION PROFONDE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. SOUCIEUX DE SENSIBILISER LE PUBLIC AUX THÉMATIQUES ACTUELLES LIÉES AU NUMÉRIQUE, LE HEC DIGITAL LAB A ABORDÉ CES SUJETS À L'OCCASION D'UNE TABLE RONDE REGROUPANT PLUSIEURS SPÉCIALISTES DU SECTEUR AFIN DE FAIRE LE POINT SUR LA FAÇON DONT LE MANAGEMENT HUMAIN A ÉTÉ IMPACTÉ PAR CETTE CRISE.

Retrouvez le podcast de la table ronde du 30 septembre 2021 sur la chaîne YouTube du HEC Digital Lab.



STÉPHANIE PORTEMAN, DIRECTOR CONNECTED ENTERPRISE, KPMG BELGIUM - ADVISORY

« Selon notre étude, en Belgique, 43% des DRH affirment vouloir conserver le mode de travail à distance après avoir constaté ses effets positifs. »



GRÉGORY JEMINE, CHARGÉ DE COURS, HEC LIÈGE/LENTIC

« L'upskilling et le reskilling sont des termes liés à la gestion des compétences, qui est un des enjeux majeurs des RH pour faire face à des projets de transformation digitale. »



LAURA GALANTE, AREA DIRECTOR SOUTH BELGIUM & LUXEMBOURG, GRITT

« Un "retour à la normale" voudrait dire que l'on n'a rien appris de cette crise, que toutes ces technologies que l'on s'est forcé à utiliser ne seraient utilisables qu'en cas de crise. »



SABINE HAINE (ALUMNI, PROMO 1996), CHIEF HR OFFICER & MEMBER OF THE EXECUTIVE COMMITTEE, BIA GROUP

« Le recours aux data analytics et à l'IA en est à ses balbutiements au niveau des RH. Force est de constater qu'aujourd'hui, les entreprises ne sont pas adaptées à cela. »



# L'Humain au-delà de la digitalisation

Dans la foulée de la table ronde dédiée au « Numérique et Management humain », le HEC Digital Lab publie également en ce mois de février un nouveau *Cahier du Digital* axé sur cette thématique, intitulé « L'Humain au-delà de la digitalisation ». Trois chercheurs du LENTIC y partagent leur expertise en matière de digitalisation dans le domaine des ressources humaines. Rencontre avec **Marine Franssen, Grégory Jemine et Giseline Rondeaux.**

*Quels sont vos domaines d'expertise et comment sont-ils représentés dans ce cahier ?*

**Grégory Jemine (GJ) :** Au LENTIC, nous sommes fréquemment amenés à travailler sur les impacts des nouvelles technologies sur les organisations. Dans ce cahier, nous en avons souligné trois : les espaces de travail, les compétences des travailleurs en situation et enfin, les pratiques et la fonction RH.

**Giseline Rondeaux (GR) :** Pour ce qui est des chapitres relatifs à la digitalisation et aux pratiques RH, nous avons pu mettre l'accent sur les acquis de plusieurs projets de recherche, y compris de recherche-intervention auprès de diverses organisations. Avec Marine, nous sommes également impliquées dans de plus en plus de mémoires d'étudiants axés sur le télétravail et l'IA dans les RH.

*Un des chapitres de ce Cahier se penche donc sur les espaces de travail. HEC Liège inaugurera prochainement son nouveau bâtiment. L'occasion de mettre en pratique les résultats de vos recherches ?*

**GR :** En effet, c'est notre terrain d'expérimentation privilégié ! (Rires) Des ateliers sont organisés avec le personnel pour voir comment réguler les comportements qui pourraient poser problème. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il est difficile de tout anticiper et de tout réguler. L'incrémentalisme sera clé. Les expérimentations que nous avons pu suivre via nos projets nous donnent des indices et points de vigilance, mais on n'est jamais à l'abri d'une surprise, qui peut d'ailleurs tout à fait en être une bonne !



**GJ :** La crise a renforcé l'intérêt managérial pour les projets d'optimisation et de rationalisation des espaces de travail, souvent labélisés « *New Ways of Working* » (NWoW). Ce cahier montre qu'entre les espaces tels qu'ils sont pensés et conçus d'une part, et la façon dont les utilisateurs se les approprient d'autre part, il y a des différences qui peuvent être majeures. Cela étant, les craintes que les futurs utilisateurs expriment lors du processus de changement sont généralement plus nombreuses que les réels problèmes qu'ils rencontrent, in fine, dans ces espaces.

**Ce Cahier du Digital est téléchargeable gratuitement en français et en anglais depuis le site web du HEC Digital Lab, [www.digitallab.be](http://www.digitallab.be)**



Propos recueillis par  
**Roxanne THONNARD,**  
Digital Transformation Office,  
HEC Liège

# alumni



Le CERN est le plus grand laboratoire au monde en recherche fondamentale en physique des particules. Chaque jour y travaillent quelque 10 000 personnes.

Pour atteindre ses objectifs, il développe un grand nombre de technologies qui trouvent ensuite des applications dans la société, que ce soit en imagerie médicale, en informatique, en mécanique,...

L'exemple le plus connu est l'invention du World Wide Web.

C'est là que travaille Patrick GEERAERT, Alumni HEC Liège, promo 1984. Il est actuellement responsable d'un chantier passionnant : la création d'un Portail de la science, complexe d'envergure de 8 000 m<sup>2</sup> réparti en 3 pôles, confié à l'architecte de renom Renzo Piano, auteur entre autres de la magnifique Fondation Niarchos à Athènes, de la tour The Shard à Londres, de la brillante Fondation Beyeler à Bâle ou du Centre Pompidou à Paris. Les travaux de cet espace dédié à la communication et à l'éducation scientifique, ont débuté en novembre 2020 et devraient s'achever en 2023.

## Nous avons profité d'un Roadshow organisé par HEC Liège en octobre dernier à Genève pour poser quelques questions à Patrick Geeraert.

### Parlez-nous un peu de votre parcours qui vous a mené à la responsabilité de ce projet d'envergure

Après une scolarité dans les garnisons des Forces belges en Allemagne (FBA), j'ai intégré HEC Liège pour y suivre des études d'Ingénieur Commercial. J'y ai eu une vie estudiantine bien remplie (Saint-Nicolas représentant les étudiants HEC, trésorier de l'Association des étudiants, représentant des étudiants au Conseil d'administration).

De suite après mon service militaire, j'ai commencé ma carrière au CERN en tant qu'acheteur d'abord; ensuite en tant que chef du groupe de Budgets et Planification financière, adjoint du Chef de Département des Finances et, pendant la construction du LHC (Large Hadron Collider), en tant que Chef du Département des Finances, Achats et Logistique.

# Le nouveau Portail de la science du CERN : un accélérateur de connaissances



Je suis ensuite parti en détachement à l'ESO (Organisation Européenne pour la Recherche en Astronomie dans l'Hémisphère Sud) où j'ai exercé la fonction de Directeur d'Administration. Parti pour un an, j'y suis resté neuf ans. Ma famille étant restée dans la région de Genève, le siège de l'ESO étant à Munich et les observatoires dans le désert d'Atacama au Chili, j'ai passé énormément de temps dans les aéroports et les avions, avec un aller-retour hebdomadaire entre Genève et Munich et 37 missions au Chili. J'y ai participé à la fin de la construction et au démarrage de l'exploitation du projet ALMA, projet international entre l'Europe, les Etats-Unis, le Japon et la Corée du Sud. J'ai aussi participé très activement à l'approbation du projet ELT (Extremely Large Telescope, le plus grand télescope jamais construit) et à l'acquisition de nouveaux pays membres.

Ma carrière aura donc été au service de la recherche fondamentale de l'infiniment petit à l'infiniment grand.

Pendant ce long mandat de Directeur d'Administration, j'ai initié un exercice de « fundraising » qui a permis la construction d'un Centre de visiteurs et planétarium (ESO Supernova - <https://supernova.eso.org>). Le CERN m'a alors rappelé et demandé d'imaginer un centre de visiteur et de prendre en charge tous les aspects liés à sa réalisation.

## Précisément, quel est l'objectif de ce nouveau Portail de la science ?

L'objectif principal est de susciter des vocations auprès des jeunes afin qu'ils se lancent dans des études et des carrières en Sciences, Technologies, Engineering et Mathématiques (STEM). Actuellement, nous avons moins de 20% de jeunes qui s'engagent dans ce type d'études et ce n'est pas suffisant pour faire face aux défis de la société. Ce Portail sera un lieu de rencontre entre le monde de la Recherche et la société civile.

## Qu'est-ce qui vous motive particulièrement dans ce projet ?

Après une carrière bien remplie dans divers rôles de gestion administrative, être en charge d'un projet de A à Z, qui laissera une empreinte visible et qui permettra de susciter des vocations auprès des jeunes, est particulièrement excitant. Le travail est extrêmement varié, de la conception à la recherche de fonds, de l'architecture au contenu des expositions et des aspects éducatifs, des collaborations avec d'autres institutions à la gestion au jour le jour de la construction, etc.

De plus, il s'agit d'un projet responsable et durable ; les pavillons seront équipés de panneaux solaires et le chauffage/climatisation se fera par des pompes à chaleur. L'ensemble produira plus d'énergie qu'il n'en consommera. Nous planterons également une « forêt » de 428 arbres.

## Quels sont les défis majeurs que vous rencontrez ?

Le premier défi est bien sûr financier, le projet doit être entièrement financé par des donations (nous avons à ce jour 78 MCHF sur un budget de 87 MCHF). Ensuite viennent les problèmes liés aux autorisations de construire, que nous avons surmontés avec le soutien du Canton de Genève. Le fait d'avoir un architecte de renommée mondiale tel que Renzo Piano aide pour ces deux premiers points. Ensuite, le CERN fonctionne par appels d'offres et c'est un consortium italien qui a remporté le marché. Les règles et le contexte économique à Genève sont différents de ce que l'entreprise connaît dans son milieu habituel. Le COVID et la pression sur les matériaux de construction ajoutent à la difficulté. Enfin, il y aura trois expositions différentes avec trois mises en scène distinctes, et donc trois scénographes différents. Coordonner l'ensemble n'est pas toujours aisé.

## Quel est l'apport de vos années passées à HEC Liège dans l'exercice quotidien de votre métier ?

La polyvalence (et donc la variété du cursus, de la psychologie à la comptabilité, de la physique aux langues) est certainement l'atout principal. La

méthodologie pour le projet (pour les ingénieurs) est certainement un autre atout, sans oublier la diversité des étudiants, diversité que je retrouve dans le monde professionnel.

## Avez-vous des conseils à donner à nos étudiants à l'aube de leur vie professionnelle ?

Question difficile...Soyez audacieux, croyez en vos capacités, développez votre réseau...

## Que pensez-vous de l'évolution de HEC Liège ?

Je suis très heureux du développement de l'Ecole et de son ouverture à l'international. Les reconnaissances de qualité du type EQUIS ou AACSB sont essentielles dans cette perspective.

Propos recueillis par  
**Nathalie HOSAY**  
Responsable  
des Relations extérieures  
& de la Communication



Plus d'infos > <http://sciencegateway.cern>



De nouveaux partenariats  
ont été mis en place en 2021

afelio

BRbOPTIMIZE

EQUANS  
EMPOWERING TRANSITIONS

nsi  
A CEGEKA COMPANY

EA  
SE

NRB  
DARING TO COMMIT

proselect.be  
PROHMAN

REPLY

RESA

D'autres entreprises ont renouvelé leur soutien à HEC Liège

AWEX > ATOZ > BAIN & COMPANY > CG > CBC BANQUE & ASSURANCE  
DELOITTE > BPOST > EY > GROUPE ROSSEL > HERSTAL GROUP  
KEOLIS > KPMG > LIDL > MCKINSEY & COMPANY > NMC  
ORMIT > PWC > SIRIUSPOINT > W. ALTER

merci !

Grâce à ces différentes collaborations, nous avons pu mettre en place de nouveaux projets qui permettent à HEC Liège de développer des compétences et de l'expertise au service de sa Région.



# international

IN ORDER TO MEET ITS SPECIFIC STUDENT AUDIENCE AND TO PROMOTE HEC INTERNATIONAL STUDENT EXPERIENCES FURTHER, THE IR OFFICE HAS RECENTLY DECIDED TO OPEN ITS OWN INSTAGRAM ACCOUNT 'HECLIEGE\_INTERNATIONAL'.

This account was meant to be student-oriented, informative but also fun and friendly. Therefore, we arranged for a student takeover where students are in charge of the account activity to inform their classmates about their experience abroad. To truly relate to students and their daily life, we sought the help of two students: **Derya Yalçın**, our new intern from Turkey and **Cloé Melot**, Master 2 student and former Erasmus student in Tubingen who offered to assist us to launch the takeover. Her experience on social media and extended student network were very valuable.



# Follow Hecliege\_international on Instagram

## DERYA'S PERSONAL POINT OF VIEW:

*I started my internship at the IR office in September 2021. From the beginning, I've taken over the management of the instagram account. In November, we started a takeover with HEC students abroad. Every week we travel to different countries, cities, cultures through Instagram... It feels like travelling around the world with our phones and I think this is just excellent. Since I studied International Relations at Kocaeli University, doing this international work is very meaningful to me. Besides, I am very grateful to be given the opportunity to manage the Instagram account.*



## CLOÉ'S PERSONAL POINT OF VIEW:

*I have always loved travelling. That's why I decided to leave my comfort zone and go to Germany for 5 months as an Erasmus. During my stay, I told myself many times that I would have liked other students to understand what experience I was living there, which nationalities I met, which activities I was doing, which courses I was attending, and which places I was visiting. I would have liked the international office of my school to have an Instagram account dedicated to this activity to show students what it was like to go on Erasmus. Last November, during a discussion on Erasmus exchange and social media at the IR office, I offered my help for the takeover of the new Instagram account.*

*I love networking! Making stories, sharing photos of my travels and adventures is something I am used to do. So, I thought I could help this project succeed. We came up with a strategy where I had to contact the students who are currently on Erasmus and propose them to take over the HEC international Instagram account for a week. With this account, they could explain their daily lives as Erasmus. I always try to talk to the students during the takeover week to get their feedback and, if they need advice, I am happy to give them my opinion.*

*Hopefully, the concept was a success and the number of subscribers increased rapidly. In one week, the account went from 450 subscribers to almost 1000. The students' responses were very enthusiastic because they loved the concept. For this reason, in less than a week, I was able to assign a student for each week from December until February.*

*We have decided that from February it would not be dedicated to outgoing students anymore but to the school's incoming students.*

*I really enjoyed working on this project because this account spreads positivity. We see students living new adventures, meeting new nationalities and cultures, discovering typical dishes, learning to live differently, sometimes facing obstacles but giving advice to avoid them, learning a new language, and visiting many places. Erasmus has been a wonderful experience for me and I wish all students to live it.*



**Muriel BEQUET,**  
International Relations Officer

# éducation



## ICH BIN EIN BERLINER !

Avez-vous déjà rêvé de vous promener dans les souterrains empruntés par les députés du Bundestag allemand pour vous rendre directement dans la célèbre salle plénière sous la coupole qui trône sur Berlin ? Ou d'être reçu par l'Awex à l'Ambassade de Belgique, comme si vous faisiez partie d'une délégation wallonne en Allemagne ? Ou peut-être aussi de contempler le buste de Néfertiti au Neues Museum, de faire votre séance photo devant les restes du « Mur », de partir sur les traces du passé mouvementé de ce lieu clé de l'histoire du monde ou encore de découvrir l'activité économique diversifiée de la capitale des start-ups ?

C'est exactement cela qu'ont pu vivre les étudiants du cours d'« **Allemand avancé 5** », à Berlin les 11, 12 et 13 novembre derniers, après des mois de préparation active.

Entre culture et politique, entre histoire et économie, entre grandes entreprises au succès mondial (merci à la multinationale Miele de nous avoir reçus dans son **experience center**) et petits stands de « **Currywurst** », entre monuments historiques et fous rires, ce Field Trip fut l'occasion idéale de conclure 5 années d'étude intensive de la langue allemande à HEC Liège, en prenant un bain linguistique dans la capitale allemande, le tout dans une ambiance des plus joyeuses.

Un merci particulier à Monsieur le Député Steffen Bilger et son assistante Cosima Dumler, pour leurs explications, leurs réponses à nos questions et les accès privilégiés au Bundestag ; ainsi qu'à Denis Lahaye, alumni HEC (promo 2009), ambassadeur HEC pour l'Allemagne et Attaché économique et commercial de l'Agence Wallonne à l'Exportation à Berlin, pour son accueil à l'Ambassade de Belgique et ses précieux conseils donnés à nos étudiants.

**Laurent GIANOTTI**, Enseignant de langue allemande, accompagné pour ce Field Trip par **Hélène BRIAMONT**, enseignante en langues modernes

## MISSION ÉCONOMIQUE AVEC L'AWEX

Les 24 et 25 novembre 2021, dix étudiants de Master ont eu la chance de participer, avec leur professeur d'espagnol **Véronique PEIFFER**, à **Casa Valonia 2021**, la 2ème édition d'un événement organisé par la Représentation de la Région wallonne de l'Ambassade de Belgique. C'est dans la prestigieuse **Fundación Carlos de Amberes** que différentes facettes des liens qui unissent l'Espagne et la Wallonie ont été données à voir. Les étudiants de HEC Liège et de l'UMons ont pu échanger avec divers acteurs du monde économique et culturel et ainsi, nourrir leur réflexion sur leur future carrière professionnelle.



# Berlin, Madrid, Lisbonne, ... des field trips formateurs



## EXPLORE A FOREIGN MARKET, SUSTAINABLE PORTUGAL MISSION 2021

This semester, twenty-one young motivated and open-minded management students took part in the portfolio “Explore a Foreign Market”. They prepared the mission and took part to Smart City Summit, Energylive and Aqualive conferences in Lisbon. They studied the Portuguese market and promoted 5 Walloon companies: **Bewood, CRM Group, Dakir, JLA Hydro and New Issol**. The Awex Explort program as well our business school supported this project.

Their goal was first to find local companies developing projects in the sustainable energy sector and willing to expand their activities in Portugal. Once these were identified, the students had to engage them in the process and study their situation. They collected information and assessed the company competitiveness and the Portuguese market attractiveness. They analyzed the situation and the possible opportunities offered to their partner company. They also planned and scheduled meetings with prospects or possible partners around Lisbon.

During the Field trip to Lisbon, they learned a lot about the Portuguese sustainable energy sector and they met with local potential partners. They could also take part in numerous enlightening conferences and network with local actors. Back from Lisbon, they edited and shared a report based on the collected data.

We truly believe that these “EXPLORT“ missions are really beneficial, not only for students, but also for local businesses and educators. With this kind of mission, students really evolve and develop both of their knowledge and soft skills. Companies receive a first overview of the market, its opportunities and recommendations on how to access it. Educators are able to implement problem-based learning (PBL) and grounded case studies. Everyone seems to win in this equation. What about our next destination? It will be Austin, Texas, in March 2022!

**Anne-Christine CADIAT,**  
Marketing Lecturer



# partenaires

**Depuis mars 2021, les acteurs financiers doivent se conformer à un nouveau règlement européen (« Sustainable Finance Disclosure Regulation » ou SFRD) régulant la divulgation d'informations durables sur les produits de placement. En particulier, le règlement requiert d'une part de divulguer aux investisseurs les politiques mises en place en termes de gestion des risques environnementaux (E), sociaux (S) et de gouvernance (G) – les critères ESG - sur les performances de leurs investissements et d'autre part, de déclarer les politiques mises en place pour limiter les impacts néfastes de leurs investissements sur le capital humain et les ressources naturelles de notre société. Dans une deuxième phase, ces acteurs financiers devront reporter des indicateurs quantitatifs afin de mesurer ces risques et impacts.**

Le secteur financier a accéléré sa transition afin de contribuer au plan d'action de l'Europe visant à rediriger les capitaux vers des projets durables permettant notamment la neutralité carbone en 2050. Un des grands challenges pour le secteur est de pouvoir mesurer le caractère durable de leurs investissements, ce qui nécessite l'accès à des données relatives à l'empreinte carbone des entreprises, leurs politiques sociales et de gouvernance. De nombreuses agences se sont spécialisées dans la production de ce type d'informations, agrégées sous la forme de ratings « ESG ».

Le professeur Marie Lambert et son équipe étudient la valeur informative de ces ratings ou scores « ESG » pour la prise de décision d'investissements ainsi que la performance financière et les risques des stratégies d'investissements durables. L'assureur Ethias a décidé de soutenir le développement de ses recherches.

Nous avons rencontré Marie Lambert (Professeur de Finance à HEC Liège, ULiège), Bertrand Bernier (responsable de l'Asset Management chez Ethias, Alumni 2002) et Alain Flas (responsable des investissements durables chez Ethias, Alumni 1995), afin de nous apporter un éclairage sur l'importance de ce partenariat de recherche.



## *Quels sont les enjeux en termes de durabilité pour la recherche scientifique en Finance ?*

**MARIE LAMBERT :** Les modèles classiques d'évaluation des actifs financiers reposent sur l'hypothèse selon laquelle les investisseurs ont des préférences homogènes. Par exemple, la théorie suppose que les investisseurs demandent tous une compensation financière pour prendre des risques. Actuellement, on observe des préférences hétérogènes des investisseurs pour la prise en compte des informations durables ou critères E-S-G dans les décisions d'investissement. Ceci crée des inefficiences dans les modèles d'évaluation des actifs et par conséquent une mauvaise intégration des informations durables par les investisseurs. Pour rétablir l'équilibre, il faut comprendre le contenu informatif des systèmes de notation, la « matérialité » de ces informations pour les prix des actifs financiers et les préférences des investisseurs pour les produits d'investissements durables. Ceci permettra d'assurer une adéquation entre les investissements et leur profil de risque et de préférence.

**« La collaboration de mon équipe avec Ethias nous permet de mieux comprendre la réalité de terrain et les besoins et contraintes du secteur financier. Ceci permet de contextualiser nos recherches et d'avoir un impact sur les pratiques managériales. »** MARIE LAMBERT, HEC Liège

## Nouveau partenariat de recherche avec l'assureur Ethias en finance durable @HEC Liège



*Ces critères ESG sont-ils pris en compte par une société d'assurance comme Ethias et si oui, comment ?*

**BERTRAND BERNIER** : La prise en compte des facteurs ESG est fondamentale pour un assureur. Ces facteurs ont un spectre très large et peuvent avoir un impact sur la quasi-totalité de la gamme des produits d'un assureur multi-branches comme Ethias. Cela impacte aussi bien les sinistres inondations ou incendies, mais également les couvertures en soins de santé et les tendances en matière de mortalité, par exemple. Par rapport aux facteurs environnementaux (le E), les inondations de juillet 2021 ont démontré, si besoin en est, l'importance pour un assureur d'adapter ses produits afin de protéger ses assurés contre l'augmentation des aléas climatiques.

Mais ce n'est pas seulement une question assurantielle, c'est avant tout une question de responsabilité sociétale. Chez Ethias, nous voulons aussi avoir un impact positif sur la société au sens large ; sur le E, le S ou le G. À travers des actions concrètes, nous voulons apporter des solutions aux problèmes sociétaux tels que le réchauffement climatique, les risques psychosociaux, ceux liés aux pandémies, mais également à la pauvreté (par exemple, les "Ethias Youth Solidarity Awards"). Enfin, les facteurs ESG jouent un rôle important dans la sélection et la performance des titres à l'actif d'un assureur. Pour Ethias, en tant qu'investisseur à long terme, intégrer les critères ESG dans nos choix d'investissement est incontournable. Incontournable, non seulement parce que nous sommes convaincus qu'ils ont un impact sur le couple rendement-risque des investissements, mais aussi parce que nous voulons démontrer qu'investir de manière responsable et durable a un impact positif sur la société.

En ce qui concerne ses activités, Ethias s'est engagé à atteindre la neutralité carbone dès 2030. Et pour ses investissements, Elle s'est engagée à diminuer la part des émissions de CO2 financées avec un objectif de neutralité carbone à 2050. C'est ainsi que, chaque année, nous augmentons la part des investissements durables et responsables dans notre portefeuille.

« Développer cette approche en collaboration avec l'équipe de recherche HEC Liège est vraiment enrichissant et très enthousiasmant. »

BERTRAND BERNIER, Ethias



## *Comment la recherche scientifique peut-elle vous aider dans votre transition durable ?*

**ALAIN FLAS** : La collaboration mise en place entre HEC Liège et Ethias nous permet de faire reposer notre démarche sur une approche scientifique.

Comme indiqué par Bertrand, un de nos grands défis est de décarboner notre portefeuille d'investissement pour 2050 au plus tard. Mais cet exercice commence dès aujourd'hui

par une mesure correcte de notre impact en termes d'émissions financées à travers nos investissements. Nos contacts avec HEC Liège nous permettent de baliser notre démarche pour avoir un impact concret et éviter tout « greenwashing ». Nous voulons absolument passer de la parole (l'objectif 2050) aux actes (avec des objectifs intermédiaires) en adoptant une démarche qui se base sur les connaissances scientifiques disponibles.

Par ailleurs, Ethias a aussi l'ambition, via son portefeuille d'investissement, d'accompagner les sociétés qui s'inscrivent dans cette transition durable. Il est donc primordial d'identifier les investissements qui vont créer un impact positif dans le monde réel. C'est la 3e dimension qui s'ajoute aux deux premières que sont les classiques rendement attendu et risque.

Mesurer cet impact sur base de critères (parfois) non financiers est notre challenge en tant que gestionnaire.

**« Il est capital pour Ethias d'aider la recherche scientifique pour nous permettre de sélectionner et affiner les critères ESG sur lesquels se basent nos décisions d'investissement. »**

ALAIN FLAS, Ethias



# Devenir membre du Groupe pour HEC Liège



**EDUCATION ET ENTREPRISES SONT DEUX PILIERS ESSENTIELS DU DÉVELOPPEMENT ET DU BIEN-ÊTRE HUMAIN. HEC LIÈGE CONCRÉTISE DEPUIS LONGTEMPS UNE S DES ÉTUDIANTS (STAGES EN ENTREPRISE, GUEST SPEAKERS DANS LES COURS, CHAIRES,...) MAIS AUSSI D'UNE GOUVERNANCE ÉCLAIRÉE.**

Les entreprises sont ainsi présentes et actives dans les organes de gestion de l'Ecole, notamment au sein du Groupe pour HEC Liège. Ensemble, académiques et CXO échangent sur les **besoins en recrutement des entreprises**, sur les attentes du monde professionnel en termes de **formation continuée**, mais aussi sur les plans et les **ambitions de développement de l'Ecole** : évolution des programmes, investissements à réaliser, etc. Les entreprises membres apprécient particulièrement de **bénéficier du networking** que permet ce réseau d'entreprises.

Pour faire face aux nombreux défis exprimés dans les axes stratégiques transversaux de HEC Liège (transformation sociétale : digitale, entrepreneuriale, éthique et durable d'une part, internationalisation d'autre part), l'Ecole souhaite renforcer et élargir le Groupe pour HEC Liège, afin qu'il devienne un réseau d'action regroupant l'ensemble des forces vives du monde entrepreneurial de la région. Composé actuellement de 70 entreprises appartenant à tous les secteurs économiques, l'ambition est de fédérer, à moyen terme, 300 entreprises. Chacune apporte une contribution financière sous la forme d'une cotisation individuelle. Cette contribution, multipliée par le nombre de membres, permet au Groupe de soutenir financièrement les projets clés de l'Ecole, comme la construction d'un nouveau bâtiment et la création d'un Campus élargi au coeur de Liège, le lancement de programmes internationaux, le développement de notre expertise dans les domaines de pointe,...

Le Groupe est administré par un conseil d'administration composé de 12 personnes physiques, nommées par l'assemblée générale.

- 1 > Guy CLERDENT, CFO du Groupe PRAYON - Alumni Promo 1993
- 2 > Sabine COLSON, Investment Manager à la SRIW - Alumni Promo 1990 et Fondatrice du programme « Mentoring au Féminin HEC Liège »
- 3 > Willy DELFLYS, Secrétaire général au sein de LIEGE AIRPORT - Alumni Promo 1996
- 4 > Catherine DELVAUX, Director Pricing & Performance Mail & Retail chez BPOST - Alumni Promo 1992
- 5 > Caroline DEWANDRE, Avocate au barreau ACTEO - cabinet d'avocats - Alumni Promo 2015
- 6 > Jean-Pierre DI BARTOLOMEO, Président du comité de Direction de la SOWALFIN - Alumni Promo 1990
- 7 > Sébastien DOSSOGNE, CEO du Groupe MAGOTTEAUX INTERNATIONAL
- 8 > Nicolas DUMAZY, Chief Strategy & Data Officer du Groupe ETHIAS - Alumni Promo 2000
- 9 > David FRANEAU, Managing Partner de la société CLOSING
- 10 > Sabine MAHY, CFO, IT & Facility Management au sein de CRM GROUP - Alumni Promo 1991
- 11 > Alexandre STREEL, Partner au sein de BDO Belgium Alumni Promo 2002
- 12 > Laurent WEERTS, Partner au sein de DELOITTE Belgium et Président du Groupe pour HEC Liège - Alumni Promo 1990

**Envie d'en savoir plus ? Prêt.e à nous rejoindre ?**

Contactez **Sandra DELFORGE**, Director of Corporate Relations ([Sandra.delforge@uliege.be](mailto:Sandra.delforge@uliege.be))



# guest speakers

Que ce soit dans des cours dispensés online ou dans des cours en présentiel, nos guest speakers répondent toujours présents pour partager avec nos étudiants leur expertise et leurs expériences professionnelles. Au cours du 1er semestre de cette année académique, HEC Liège a ainsi accueilli de nombreux directeurs et responsables en entreprises, bon nombre d'entre eux étant d'ailleurs des diplômés de notre Ecole. Nous les remercions vivement pour leur implication dans le parcours de nos étudiants.

## MARIE LAMBERT – FUND INDUSTRY



- Benoit Dewar - Director - Head of Depository Services - Alter Domus (Alumni 2005)
- Antonis Anastasiou - Managing Director - Alter Domus
- Nicolas Hennebert - Partner Asset Management - Deloitte (Alumni 1998)
- Sebastien Kellen - Director - Deloitte Luxembourg (Alumni 2004)
- Julien Renkin - CCO - Sopiad (Alumni 2005)

- Julien Bouchat - Director - EMEA Fund Finance - ING (Alumni 2009)
- Xavier Balthazar - Partner - PwC
- Katharina Lamparski - Sustainability Analyst - Deloitte Luxembourg
- Dario Zambotti - Audit & Assurance Director - Deloitte Luxembourg
- Arno Lacompte - Junior Consultant - Deloitte Belgium
- Martin Michiels - Senior Consultant - Audit & Assurance (FSI) - Deloitte Belgium
- Mark Shay - Senior Partner - Accendo Capital

## DIDIER VAN CAILLIE - INTERNATIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT



- Dirk Vander Mierde - Site Director - Datwyler Sealing Solutions
- Lisa Rox - Global Process Manager - Datwyler Sealing Solutions - Alumni 2013

## RAPHAËLLE MATTART, NATHALIE CRUTZEN ET LAURENT WEERTS - COURS D'INTRODUCTION À L'ENTREPRENEURIAT FAMILIAL



- Gatien Laloux - CEO de XLG (Alumni 2003)

## GRACE GARRAIS - DIAGNOSTIC FINANCIER ET JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE



- Maître François Minon et Maître Edouard Franck - avocats associés - Bureau HENRY & MERSCH
- Vincent Trevisan - Partner - Deloitte (Alumni 1990) - Joachim Colot - Senior Manager - Corporate Law / M&A - Deloitte
- Mathilde Boucquiau - Senior Consultant - Corporate & Commercial Law - Deloitte (Alumni 2016)
- Christophe Picard - CEO - Invest for Jobs (Alumni 1999) - Jérémie Havart - CEO - Ateliers de La Meuse
- Alain Plumier - Directeur Centre Entreprises Liège - CBC Banque & Assurance (Alumni 1987)
- Olivier Malchair - Fondateur de la société SYNCHRONE

## SABINE LIMBOURG - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- Johan Smeets - Manager Supply Chain - Infrabel



**NATHALIE CRUTZEN - SÉMINAIRE SUSTAINABILITY & SMART TERRITORIES**



Arnaud Lombardo - Chef de Cabinet de l'Echevin Gilles Forêt - Transition écologique, Mobilité, Propreté, Numérique (Alumni 2010)



Diégo Eggermont - Consultant mobilité - Espaces-Mobilités  
Christian Beghin - Strategic Advisor - Keolis  
Béatrice Schobbens - Advisor - UWE (cellule mobilité)

**LAURENCE DESSART - DIGITAL MARKETING STRATEGY**



Alex Deflandre - Coca-Cola Europacific Partners (Alumni 2013)  
Stéphanie Bovy - Klafoutis Couture (Alumni 2010)



**NICOLAS NEYSEN - DIGITAL STRATEGY**



Wilfried Neven - Chief Digital Officer et membre du comité de direction - Groupe d'assurance Ethias  
Olivier De Raeymaeker - CEO - Le Soir

**CLAIRE GRUSLIN - INTERCULTURAL MARKETING**



François Thiry - Business development - Stuv (Alumni 2000)  
Robert Fickers - General Manager, Belfeed and Group channel Director Food&Feed Ingredients - Puratos (Alumni 1987)

**ANGÉLIQUE LEONARD - TECHNOLOGIES INDUSTRIELLES**



Guy Clerdent - Chief Financial Officer - Prayon (Alumni 1993)  
Georges Cechagias - Supply Chain Manager - Prayon (Alumni 2012)



Jacques Legrand - Total Professeurs Associés

**GEORGES HÜBNER - FINANCIAL RISK MANAGEMENT**



Éric Hermann - Independent Non Executive Director - Crelan Banque (Alumni 1983)  
Ryan Davis - Associate Partner - Avantage Reply  
Pauline Boes - Consultant Risk Finance - Avantage Reply (Alumni 2021)

**AXEL GAUTIER - ECONOMICS OF COMPETITION AND REGULATION**



Julien Vandeburie - Conseiller Tarifs & Régulation - RESA



**ON OBSERVE AUJOURD'HUI UNE AUGMENTATION CONSIDÉRABLE DU NOMBRE DE TRAVAILLEURS QUALIFIÉS TRAVAILLANT POUR LE COMPTE DES ENTREPRISES, SANS ÊTRE POUR AUTANT EMPLOYÉS PAR CELLES-CI. C'EST NOTAMMENT LE CAS DES FREELANCES, CONSULTANTS EMPLOYÉS OU ENCORE MANAGERS INTÉRIMAIRES. CES TRAVAILLEURS SONT PARFOIS SOUTENUS PAR DES INTERMÉDIAIRES (AGENCES DE PLACEMENT, SOCIÉTÉS DE CONSEIL, PLATEFORMES, ETC.) ET CHANGENT D'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL UNE FOIS LEUR(S) MISSION(S) ACHEVÉE(S).**

Ce type de trajectoire professionnelle semble de ce fait être plus incertaine et moins durable que celle des salariés. Dans une carrière dite « traditionnelle », le salarié a accès à un éventail plus ou moins large de pratiques de gestion de carrière : processus d'intégration, prime ou bonus, évaluation, formation, évolution latérale ou horizontale, partage de connaissances et de compétences. Qu'en est-il des travailleurs externes qualifiés ? Bénéficient-ils de pratiques de gestion de carrière de la part des entreprises clientes pour lesquelles ils prestent ? **Jérôme Sulbout, François Pichault, Grégory Jemine et Frédéric Naedenoen (HEC Liège/LENTIC) ont pu fournir des éléments de réponse à ces questions, au travers d'une étude menée auprès de 3 entreprises wallonnes.**

Et oui, les travailleurs externes qualifiés sont soutenus par les entreprises clientes. Il est toutefois nécessaire de nuancer cette affirmation.

### Des pratiques de gestion des carrières pour les travailleurs externes qualifiés ?

A l'instar d'employés, une majorité des travailleurs externes qualifiés étudiés bénéficient de pratiques de gestion de carrière provenant des entreprises clientes : évaluation, formation, évolution latérale ou horizontale, solution de partage de connaissances et de compétences, par exemple. Toutefois, ces pratiques varient au sein des trois entreprises étudiées, et selon trois dimensions : 1) leur visée (développement individuel vs organisationnel) ; 2) leur degré de formalisation (présence ou non de notes internes, règlementations, processus officiels, etc.) ; 3) leur degré de différenciation (salariés vs travailleurs externes qualifiés). La première ainsi que la troisième dimension varient selon les entreprises, pour des raisons liées aux contextes organisationnels ainsi qu'au rôle que jouent les intermédiaires dans la relation triangulaire de travail (entreprise cliente – intermédiaire – travailleur externe). Par contre, la deuxième dimension reste inchangée au sein des trois entreprises étudiées, pour des raisons légales. A titre d'exemple, dans le cas d'une entreprise active dans le secteur de l'énergie, les pratiques fournies aux travailleurs externes qualifiés profitent plus au développement de l'entreprise que de l'individu, et ces pratiques restent peu formalisées. Toutefois, certains travailleurs externes perçus comme des « talents » se voient attribuer un nombre sensiblement plus important de pratiques de gestion de carrière que d'autres, jugés moins critiques pour le « core business » de l'entreprise. Dans ce cas, les pratiques de gestion de carrière auxquelles ont accès les travailleurs externes qualifiés sont similaires à celles dont bénéficient les salariés et influencent le développement de carrière du travailleur.

## Vers un soutien accru des travailleurs externes par les entreprises

Les travailleurs externes qualifiés sont souvent identifiés comme des « nomades » et sont perçus comme responsables de leur trajectoire professionnelle. Toutefois, nos résultats montrent que les entreprises clientes leur proposent bel et bien des pratiques de gestion de carrière, à différents degrés. Étant donné la présence toujours plus importante des travailleurs externes qualifiés au sein des entreprises, la question d'une gestion globale de la main d'œuvre (total workforce management) se pose. En réalité, l'intégration des travailleurs externes dans les politiques RH internes aux entreprises représente un enjeu crucial pour le futur de la fonction RH.

**Jérôme SULBOUT,**

PhD candidate, Junior Researcher

Pour une analyse plus approfondie, voir la publication :

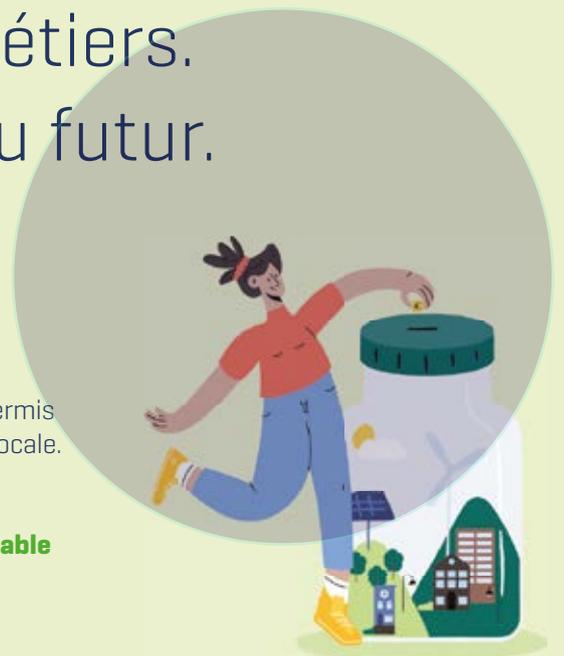
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.005>



C'est assurer votre avenir.  
C'est construire des infrastructures.  
C'est créer de nouveaux métiers.  
C'est dessiner un plus beau futur.  
**C'est votre assurance AG.**

Parce qu'elles sont bien gérées, vos primes d'assurances nous ont déjà permis d'investir 33 milliards auprès des acteurs publics et privés de l'économie locale.  
**Grâce à vous, c'est toute la Belgique qui y gagne.**

Découvrez tout ce que vous rendez possible sur [ag.be/unmondeplusdurable](https://ag.be/unmondeplusdurable)



**SUPPORTER DE VOTRE VIE, AUJOURD'HUI ET DEMAIN**



## SEMINAIRES COMPTABLES ET FISCAUX - PROGRAMME 2022

Vous souhaitez mettre à jour vos connaissances ou faire le point sur une thématique particulière et ce, dans les domaines de la fiscalité et de la comptabilité ?

Nous vous proposons de janvier à fin mars, chaque année, des séminaires de 3 heures, en soirée. Pour 2022, voici quelques sujets retenus par le service des formations à horaire décalé de HEC Liège et la Faculté de droit, de science politique et de criminologie de l'ULiège, en collaboration avec le Tax Institute de l'ULiège.

LUNDI 21 FÉVRIER	La crise des matières premières et leurs répercussions économiques
MERCREDI 23 FÉVRIER	Actualités en matière de procédure fiscale (contributions directes) : chronologie de législation et de jurisprudence
LUNDI 7 MARS	La règle des 80 % en matière d'assurance de groupe
MERCREDI 9 MARS	La société de management : opportunités et écueils fiscaux
LUNDI 14 MARS	Actualités en impôt des personnes physiques
MERCREDI 16 MARS	La gestion des conflits entre actionnaires et/ou administrateurs dans les sociétés à l'aune du CSA
LUNDI 21 MARS	Actualités en TVA
MERCREDI 23 MARS	Actualités en matière de réorganisation judiciaire
LUNDI 28 MARS	Actualités en impôt des sociétés
MERCREDI 30 MARS	Vos moyens d'actions face aux inexécutions contractuelles

### HORAIRE ET ACCÈS :

Les séminaires se déroulent de 18 à 21 heures à HEC Liège, rue Louvrex 14 à 4000 Liège.

### ATTESTATIONS :

Ces séminaires donnent droit à une attestation ITAA, OBF, Chambre Nationale des Notaires (sauf le séminaire du 21/02), IJE ou IFJ (sous réserve d'agrément).

### CHÈQUES FORMATION :

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

### FRAIS D'INSCRIPTION :

- 70 € par séminaire (y compris la pause sandwiches et la documentation)
- 60 € par séminaire (si 4 sujets au moins sont choisis en une fois)
- 100 € (forfait) (pour les séminaires sur les Actualités en IPP et en ISoc – uniquement valable en cas de participation aux deux séances)  
*Application de l'article 44 §2 4° du code de la TVA pour les formations inter-entreprises.*

### ANNULATION D'INSCRIPTION :

Toute annulation non communiquée au plus tard deux jours avant le séminaire à [laetitia.debraz@uliege.be](mailto:laetitia.debraz@uliege.be) sera facturée au prix plein.

# entreprendre & innover

**LE SOMMET  
DES ENTREPRENEURS**

**C'EST ARRIVÉ PRÈS DE CHEZ NOUS :  
TOUS AUDACIEUX POUR DEMAIN !**

**JEUDI 31 MARS 2022  
À L'OPÉRA ROYAL DE WALLONIE LIÈGE**

DES ATELIERS, DES ÉCHANGES INÉDITS,  
UNE CONFÉRENCE INSPIRANTE  
PLUS DE 1000 PARTICIPANTS

**RENDEZ-VOUS SUR  
WWW.LESOMMET.BE**

**RENCONTREZ LES  
ENTREPRENEURS  
DE DEMAIN**

VentureLab  
Modern Entrepreneurship Challenge

Organisé par le VentureLab depuis 5 ans, le Sommet des Entrepreneurs est le moment de rencontre idéal entre les entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain, pour échanger et booster concrètement leurs projets à travers 7 activités inédites : Conférence inspirante, Talks & Workshops, B2B Meetings, Financial Tour, Road to Business, Testing Place et Coaching Day.

L'événement rassemble **tous les acteurs de l'entrepreneuriat** et les membres de la communauté du VentureLab : étudiants entrepreneurs, entrepreneurs confirmés, entreprises, experts, sponsors, partenaires, autorités du pôle académique, co-organisateurs, incubateurs et pouvoirs publics wallons.

## UN VIVIER DE JEUNES ENTREPRENEURS ACTEURS DU CHANGEMENT

**Du 28 au 31 mars 2022**, la nouvelle génération entrepreneuriale sera présente afin de donner un véritable coup de boost à ses projets. Une occasion inédite pour ces jeunes entrepreneurs de démontrer leur agilité, leur créativité et leur audace en réponse aux grands défis sociétaux et aux crises actuelles - sanitaires et environnementales - que nous vivons près de chez nous. Près de 30 entreprises soutiennent l'événement chaque année, toutes désireuses de nouer des partenariats *win-win* avec la nouvelle génération entrepreneuriale, dans le but de **construire une économie plus résiliente**. Une occasion inédite pour ces entreprises de challenger leurs habitudes et de se confronter à des approches originales.

## C'EST ARRIVÉ PRÈS DE CHEZ NOUS : TOUS AUDACIEUX POUR DEMAIN !

Le monde change et nous le ressentons de plus en plus fort, tant dans nos vies quotidiennes que dans nos entreprises. Ces changements bousculent nos habitudes et questionnent notre manière d'entreprendre. L'audace, justement, ne serait-elle pas la qualité requise en cette période de bouleversement ?

Ces derniers mois nous l'ont prouvé : ça fourmille près de chez nous ! L'audace d'entreprendre autrement, de passer à l'action et d'envisager d'autres possibles est déjà bien présente. Cette 5ème édition du Sommet des Entrepreneurs souhaite mettre à l'honneur ces entrepreneurs audacieux et entrepreneuses audacieuses afin d'éveiller l'envie de participer à la création d'un monde meilleur.

**Prêt à rencontrer les entrepreneurs de demain ? Inscrivez-vous sur [www.lesommet.be](http://www.lesommet.be)**

L'équipe organisatrice du Sommet des Entrepreneurs

GRÂCE À VOS DONNS, NOUS AVONS RÉCOLTÉ 53 020 € EN 2022 !



**MERCI À NOS NOMBREUX DONATEURS !**

**Level up, aujourd'hui c'est ...**

**646** dons privés ;

**494** donateurs de la promo 1952 à la promo 2019 ;

**284** plaques gravées au nom de nos Alumni sur les chaises  
de notre grand auditoire ;

**1** Wall of Fame complet à 95 %

**Level up, c'est aussi des entreprises**

Nous comptons aujourd'hui 10 Campus Partners : des entreprises de renoms qui soutiennent l'évolution de HEC Liège et ses ambitions. Prochainement, nos étudiants pourront collaborer dans des espaces de travail efficaces et adaptés à leurs besoins grâce au soutien de Stephan Palm (promo 1994) et de sa société d'aménagement intérieur sur mesure, Emil Palm SA ([www.palm-ag.be](http://www.palm-ag.be)), située à Büllingen. Leur concept d'ameublement épuré et moderne, s'incorpore parfaitement dans l'esprit de flexibilité, détente et rencontres du Nouveau Campus.

**Merci à tous nos Campus Partners**

**Vanden Borre**  
KITCHEN  
HERSTAL

**JOLY**  
LA ROUTE DES ÉTOILES

**NTT**

**RESA**

**palm**  
EMIL P. SA

*Chaque année, de nouvelles initiatives de transition durable et intelligente fleurissent sur nos territoires, avec l'ambition d'améliorer la qualité de vie des citoyens et les services leur étant destinés. Mais comment s'assurer que ces projets rencontrent bel et bien ces objectifs escomptés ?*

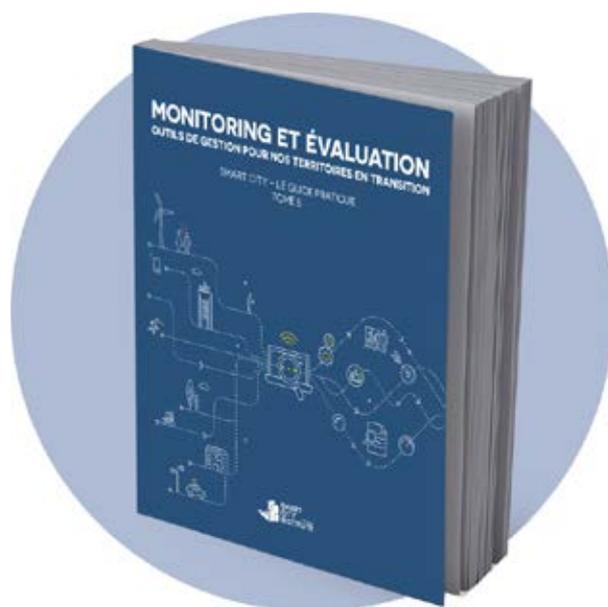
*Pour aiguiller les villes et communes, les chercheurs du Smart City Institute (SCI) ont publié un 5e guide pratique dédié au monitoring et à l'évaluation des démarches Smart City. L'occasion pour le SCI de revenir sur la culture de l'évaluation en Wallonie et la plus-value de l'ouvrage dans ce contexte.*

### Monitoring et évaluation : une étape cruciale encore peu développée

Cela n'avait pas échappé à l'équipe SCI, en février 2020, lors de son étude « Monitoring et évaluation des projets Smart City - Étude exploratoire des perceptions des communes wallonnes » : **le suivi et l'évaluation des projets Smart City restent peu développés dans nos communes wallonnes**, malgré qu'elles jugent ce processus utile et important. Une réalité que Mariléna Cassotti, Directeur adjoint ETUDES – ICT à la SPI, confirme elle aussi : « *Il faut bien le reconnaître, le monitoring et l'évaluation restent les parents pauvres des projets (qu'ils soient Smart City ou non) ...* ».

Sans trop de surprise, le manque de ressources, de temps, de connaissances, d'outil(s) et/ou de volonté politique sont le plus souvent évoqués comme freins. Mais ce ne sont pas les seules raisons. Il persiste au sein des communes certaines réticences ou craintes telles que la peur du jugement extérieur et des critiques quant aux résultats obtenus. Par ailleurs, on constate que, souvent, l'évaluation est plus généralement perçue comme une contrainte imposée que comme une réelle opportunité d'amélioration continue.

Le SCI l'a donc bien compris : de nombreux enjeux subsistent pour faciliter et encourager la mise en place de processus d'évaluation et de suivi au sein de nos communes. Soucieux de remplir son rôle de référent académique Smart Région pour la Wallonie, l'institut a voulu apporter sa pierre à l'édifice grâce à son 5ème Guide Pratique dédié à la thématique. Plus qu'un guide méthodologique proposant un cheminement méthodique, cet ouvrage permet aussi de reconsidérer et de démystifier l'évaluation et le suivi.



Un guide qui pose donc un cadre clair, pragmatique et simple d'utilisation pour les acteurs territoriaux. Et qui, aussi, est arrivé à point nommé pour les 43 lauréats de l'appel à projets Territoire Intelligent de la Région Wallonne, puisque sa sortie coïncidait avec la remise d'indicateurs dans le cadre de la subvention qui leur était octroyée. **Nathalie Crutzen**, Directrice du Smart City Institute, conclut : « *Il est important d'accompagner les acteurs territoriaux (communes, intercommunales, provinces, etc) dans ce processus de suivi et d'évaluation de leurs projets, car il est encore peu développé et peu « documenté » en Wallonie. C'est essentiel pour suivre l'atteinte des objectifs fixés, dans une perspective d'amélioration continue. Nous sommes par ailleurs convaincus que la définition et le partage d'indicateurs permettront de développer un cadre de suivi commun aux projets wallons, mais aussi de favoriser une certaine répliquabilité des projets lauréats de l'appel à projets sur tout le territoire wallon.* »

Un guide à découvrir et télécharger gratuitement sur [www.guidesmartcity.be](http://www.guidesmartcity.be)

QUELS ONT ÉTÉ LES MOMENTS FORTS DE L'ANNÉE ÉCOULÉE AU SMART CITY INSTITUTE (SCI) ? EN CE DÉBUT D'ANNÉE 2022, L'ÉQUIPE DU SCI VOUS PROPOSE UN TOUR D'HORIZON DES PUBLICATIONS, DES OUTILS ET DES ACTIONS CLÉ QUI ONT RYTHMÉ L'ANNÉE 2021 À L'INSTITUT. A (RE)LIRE, (RE)VOIR OU TOUT SIMPLEMENT DÉCOUVRIR :

### 2021 AU SMART CITY INSTITUTE, C'ÉTAIT ...

#### De nouvelles publications à découvrir

##### ★ 8 NOUVELLES PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

2021 aura été particulièrement fructueuse pour l'équipe recherche du SCI, qui a notamment publié plusieurs articles dans des revues scientifiques issues du référentiel de HEC Liège telles que :

- > **Government Information Quarterly**
- > **International Journal of Project Management,**
- > **The Annals of Regional Science,**
- > **Technological Forecasting and Social Change,**
- > **Ou encore Cities**

Une belle reconnaissance du travail accompli par ses chercheuses et chercheurs.

Articles à consulter sur [www.smartcityinstitute.be/publications-scientifiques](http://www.smartcityinstitute.be/publications-scientifiques)

★ **1 NOUVEAU GUIDE PRATIQUE** pour accompagner les acteurs territoriaux dans leurs démarches de transition durable et intelligente, dédié au monitoring et à l'évaluation des démarches Smart City. Un cinquième tome parmi la collection de Guides Pratiques de la Smart City, lancée en 2017 par l'Institut.

En savoir plus et télécharger la collection sur [www.guidesmartcity.be](http://www.guidesmartcity.be)

##### ★ 2 NOUVEAUX RAPPORTS DE RECHERCHE

L'un dédié au "Mobility as a Service" (MaaS) - Quel modèle de gestion et de gouvernance en Belgique ? ; l'autre proposant un retour d'expériences quant à la construction d'une serre en toiture (basé sur les projets GROOF).

Rapports à consulter sur [www.smartcityinstitute.be/rapports-recherche](http://www.smartcityinstitute.be/rapports-recherche)

#### Du contenu vidéo à revoir

★ « **SÉRIE DE L'ÉTÉ** » **ENTIÈREMENT DÉDIÉE À SES CHERCHEURS**. Semaine après semaine, l'équipe communication du SCI a dévoilé sur ses réseaux le portrait des chercheurs et chercheuses de l'Institut. L'occasion de découvrir et de faire connaissance avec celles et ceux qui se cachent derrière ses publications.

> A revoir sur la chaîne Youtube de l'Institut.

##### ★ 6 CONFÉRENCES ET WORKSHOPS À REVOIR EN REPLAY

Bonnes pratiques Smart City issues de villes françaises, webinaires dédiés au monitoring, à la gouvernance des données, au « Mobility as a Service » ... Autant de sujets qui ont été abordés au cours des événements en ligne organisés par le SCI.

> Et qui sont à revoir sur sa chaîne Youtube !

##### ★ 5 CAPSULES VIDÉO POUR UNE DÉMARCHE SMART CITY RÉUSSIE

Basée sur son Guide Pratique #1, l'équipe SCI a développé cette série de capsules afin de détailler les étapes clé à suivre pour structurer une démarche Smart City ainsi que les outils à disposition des acteurs territoriaux.

> A revoir également sur sa chaîne Youtube





## Mais aussi ...

★ **LE LANCEMENT D'UN BLOG** pour fournir un éclairage sur des sujets liés à la transition durable et intelligente de nos territoires. Au programme : analyses, décryptage de concepts, retours d'expérience et interviews,...  
> A lire sur [www.smartcityinstitute.be/blog](http://www.smartcityinstitute.be/blog)

★ **10 NOUVEAUX ALUMNI** devenus experts en Management des Smart Cities à l'issue de la 5ème édition de sa formation continue

★ Sans oublier **L'ARRIVÉE DE 3 NOUVEAUX COLLÈGUES** pour renforcer son équipe ! Bienvenue à Maximilien Servais - Chercheur, Benoit Ruysschaert – Chercheur doctorant, et Florent Scattareggia – Chargé de projets GROOF.

Pour plus d'infos : [www.smartcityinstitute.be/retrospective-2021](http://www.smartcityinstitute.be/retrospective-2021)



Accéder à la page rétrospective



Accéder aux vidéos sur Youtube

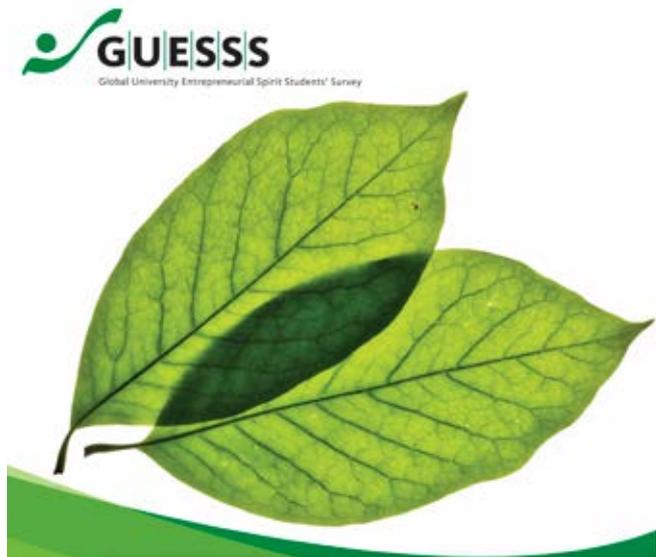
# inside

## HEC LIÈGE PARTENAIRE DU GUESSS 2021 GLOBAL REPORT

Tous les deux ans est organisé l'un des plus grands projets de recherche sur l'esprit d'entreprise au monde. L'objectif du projet GUESSS "Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey" est d'étudier les intentions et les activités des étudiants en matière d'entrepreneuriat. En 2018, 54 pays ont participé à l'étude. Cela a permis d'obtenir un ensemble de données comprenant plus de 208 000 réponses complétées par des étudiants de plus de 3 000 universités.

Pour cette édition, 58 pays ont participé, soit plus de 260.000 étudiants. HEC a coordonné cette édition 2021, en partenariat avec UAntwerp et UGent (la dernière participation de la Belgique à cette étude remontait à 2016).

Le rapport pour la Belgique est depuis peu disponible : <https://orbi.uliege.be/handle/2268/267185>



### SE FORMER EN ENTREPRENEURIAT POUR AVOIR UN IMPACT SUR LE MONDE DE DEMAIN

HEC Liège vient de recevoir la confirmation de la Commission Européenne que son projet d'Erasmus Mundus sur le thème Impact Entrepreneurship, avec les partenaires ZSEM (Zagreb) et ISM (Vilnius), a été accepté. Les Master Erasmus Mundus promus par la Commission Européenne sont très prestigieux. EMMIE (pour Erasmus Mundus Master in Impact Entrepreneurship), porté par le professeur **Bernard Surlemont**, sera ainsi le premier master européen en management.

Le recrutement international a commencé.

Toutes les infos sur [www.emmie.uliege.be](http://www.emmie.uliege.be)



### BSIS LABEL : MESURER L'IMPACT DE HEC LIÈGE

HEC Liège a obtenu le renouvellement du label BSIS. HEC Liège est l'unique Business School en Belgique à détenir actuellement ce label. En octobre dernier, deux experts de l'EFMD/FNEGE BSIS, les Prof. Debra Leighton et Jérôme Caby, avaient rencontré des acteurs et des stakeholders de l'Ecole pour évaluer l'impact de l'Ecole. Nous vous présenterons dans le prochain SPIRIT, les principaux résultats de cette étude qui mettent en évidence de manière fidèle les canaux à travers lesquels une Business School telle que HEC Liège influence son environnement local et régional de manière bénéfique. Ils déterminent ainsi de manière transparente la contribution réelle de notre Ecole au développement de sa région.



### HEC LIÈGE A SIGNÉ LA CHARTE NUMÉRIQUE RESPONSABLE

Consciente de l'impact environnemental et sociétal de ce formidable outil que sont les technologies numériques, HEC Liège s'est engagée, aux côtés de nombreuses autres organisations en Belgique, à suivre les recommandations édictées par le *Belgian Institute for Sustainable IT* dans la Charte Numérique Responsable, lors d'une cérémonie tenue à Bruxelles durant la COP26.

Notre Ecole marque ainsi son engagement pour un numérique plus durable, éthique, transparent et inclusif.

Découvrez la charte ici : <https://isit-be.org/the-charter>



### ENVIE D'EN SAVOIR PLUS SUR CE QUE HEC LIÈGE MET EN PLACE POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION SOCIÉTALE ?

Nous vous invitons à découvrir le tout nouveau site du S'Lab, <https://slab.hec.uliege.be>, notre nouvelle plateforme de services dédiée à la responsabilité, à l'éthique et à la durabilité. Contact : **Marianne Snakers** ([marianne.snakers@uliege.be](mailto:marianne.snakers@uliege.be))

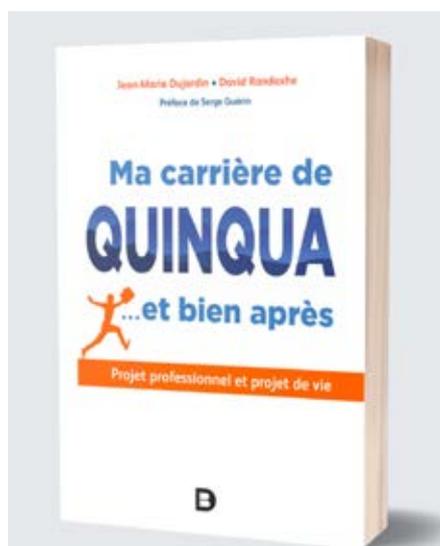
## PUBLICATIONS



**Annie Cornet, Emmanuel Kamden, Pascal Sem Mbimbi, Alexis Hakizumukama et Manal El Abboubi** sont les auteurs d'un nouvel ouvrage intitulé « La gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne et en Afrique du Nord », 2021, Presses de l'Université de Québec. Il résulte de la collaboration de 5 professeurs venant du Cameroun, du Burundi, du Maroc, de la République démocratique du Congo et de la Belgique.

<https://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-des-ressources-humaines-afrique-subsaaharienne-4044.html>

**Nathalie Hosay** a posé son regard et ses couleurs dans un livre « 51 clés pour communiquer positivement » écrit par **Bernadette Pâques**, fondatrice de CompanyWriters, à la tête d'une équipe de communicateurs efficaces et audacieux au service des entreprises. 31 illustrations originales pour 51 clés de communication positive, 33 sésames, 5 mots magiques, 1 pense bête et plein d'autres formules bonnes, belles, utiles et vraies ! Edité par Edi.Pro. Disponible en librairie et sur le site <https://www.edipro.eu/fr>



Fin octobre est paru l'ouvrage rédigé par **Jean-Marie Dujardin et David Randaxhe** : « **Ma carrière de quinqu...et bien après – Projet professionnel et projet de vie** ».

Gérer sa carrière est devenu un leitmotiv pour le travailleur tout au long de sa vie professionnelle, y compris et surtout à partir de 50 ans. Dans un environnement de travail de plus en plus compétitif et en voie de digitalisation, dans un contexte d'évolution de l'âge et des régimes de retraite, chacun se pose des questions quant à son devenir. Ce guide pratique rassemble des concepts, conseils, témoignages et outils pour le faire, que l'on ait 50 ans et plus, ou que l'on soit plus jeune (la démarche de réflexion s'applique quel que soit l'âge).

Disponible en librairie ou en ligne :

<https://www.deboecksuperieur.com/.../9782807330030-ma...>

## DOCTORAT

Félicitations à **Elodie Dessy**, nouvelle Docteure en sciences économiques et de gestion qui a défendu, le 26 octobre dernier, sa thèse de doctorat intitulée "Configuring the field of philanthropy in the age of social-mission platforms: a story of fragmented structuration and divergent boundary work" (Supervisor : Prof. Virginie Xhaufclair, HEC Liège - University of Liège).



### FRESQUE DU CLIMAT

Le changement climatique est au coeur de notre actualité. Pour mieux comprendre l'essentiel de ces enjeux, nos étudiant·e·s du master en Management des Entreprises Sociales et Durables ont participé, ce 1er décembre, à l'atelier collaboratif « la Fresque du Climat » ! Une matinée riche en partage et en apprentissage pour ces 20 étudiants, qui leur a permis de penser ensemble des actions cohérentes et constructives à mettre en place. Une organisation conjointe de l'association La Fresque du Climat, du Centre d'Economie Sociale et du S'Lab de HEC Liège. Avec la participation du Green Office de l'Université de Liège et de l'ONG Eclodio.

Plus d'infos sur la fresque : <https://fresqueduclimat.org/>

### UN ÉTUDIANT-STAGIAIRE DE HEC LIÈGE DANS VOTRE ENTREPRISE EN 2022-2023 ?

HEC Liège lance sa campagne pour la constitution des portefeuilles de stages et de mémoires-projets pour les étudiants de Master. Vous avez une mission de stage et/ou de mémoire-projet à proposer ? Nous sommes à votre écoute. Différentes formules de stage existent à HEC Liège : **le stage « classique »** (10 semaines minimum, de début février à mi-avril 2023), le **mémoire-projet** où l'étudiant est immergé en entreprise à raison d'un jour par semaine de la mi-septembre à la fin décembre 2022 et à temps plein, du février à début mai 2023, **le projet "Intrapreneur"** qui implique une présence de l'étudiant en entreprise à raison de 3 semaines par mois durant la dernière année du cycle de Master. Lors du speed meeting consacré aux mémoires-projets qui aura lieu les 8, 9 et 10 mars de 17h à 19h30, en ligne, vous pourrez présenter votre/vos projet(s) à nos étudiants.

Intéressés ? Contactez, pour les mémoires-projets, Sophie Leruth ([sophie.leruth@uliege.be](mailto:sophie.leruth@uliege.be)) et pour les stages, Caroline Michotte ([caroline.michotte@uliege.be](mailto:caroline.michotte@uliege.be)).

Téléchargez notre brochure à l'adresse <http://www.hec.ulg.ac.be/fr/hec-liege/documents-telechargeables>

# Ensemble, construisons vos expériences digitales



Applications sur mesure



Service Design



DevSecOps



Product Ownership

[www.afelio.be](http://www.afelio.be) | [jobs@afelio.be](mailto:jobs@afelio.be)

# events & news



## **BUSINESS BREAKFAST DU GROUPE POUR HEC LIÈGE 17 NOVEMBRE 2021 - HÔTEL VAN DER VALK SÉLYS, LIÈGE**

Exposé de Willem Standaert, PhD Assistant professor in the Marketing and Service Innovation Department, sur le thème :  
« Business Meetings in a Post-Pandemic World ».  
Un petit déjeuner offert par l'hôtel Van Der Valk clôturait la séance.

## **11<sup>ÈME</sup> CÉRÉMONIE DE MISE À L'HONNEUR DES DOCTEUR·E·S HONORIS CAUSA & DOCTEUR·E·S AVEC THÈSE - 20 NOVEMBRE 2021 - ULIÈGE**



Le Prof. Peter CAPPELLI, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, reçoit, sur proposition de HEC Liège, les insignes de Docteur Honoris Causa. De gauche à droite, Wilfried Niessen, DG & Doyen HEC Liège, Pierre Wolper, Recteur ULiège, Peter Cappelli, François Pichault, Professeur.

Le jour précédent, il avait donné un séminaire à HEC sur le thème :  
« The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face »

## **MEETUP'S DATA SCIENCE LIÈGE #18 - (DATA SCIENCE FOR SPORTS - OCTOBRE 2021)**

De gauche à droite : Constantin Raptis & Koen Landsheere (Royal Belgian Football Association), Yannick Sieben (Wylldata), Ashwin Ittoo & Willem Standaert (HEC Liège)



Nicolas Neysen (HEC Liège),  
Laurent Baijot (Formyfit) & Yves Colinet (Micropole)



Dimitri de Smet & Laurent Baijot (Formyfit)

# SÉANCE DE PROCLAMATION DES RÉSULTATS DES ÉPREUVES TERMINALES SAMEDI 16 OCTOBRE 2021 - AMPHITHÉÂTRES DE L'EUROPE



©M. Houet 2021 – ULiège



©M. Houet 2021 – ULiège

Pierre Wolper, Recteur de l'ULiège, Pascale Delcomminette, CEO AWEX, et WBI, Marraine de la promotion 2020-2021 et Melchior Wathelet Sr, Président de l'Alumni Advisory Board



©M. Houet 2021 – ULiège

Remise du prix David Sempels par Cécile Delcourt, Associate Professor, à Coline Geury, en présence de Christophe Nys, Events Officer & Public Relations Liège, AB InBev



©M. Houet 2021 – ULiège

Wilfried Niessen, Directeur général & Doyen de HEC Liège avec les 3 majors de promotion : Flore Lambert, Master en sciences de gestion ; Louise Tassin, Master en Business Engineering et Anne Pontalti, Master en sciences économiques



©M. Houet 2021 – ULiège

L'Association des Etudiants remet un chèque de 500€ au Fonds HEC Liège pour les projets de développement de l'Ecole

## ROADSHOW GENÈVE - 20 OCTOBRE 2021



Un beau programme et de belles rencontres parmi les 55 Alumni présents en Suisse actuellement. Un tout grand merci à nos Ambassadeurs Alumni en Suisse : Eddy Pirard (Promo 1985 - CEO de JTI) – et Patrick Geeraert (Promo 1984 - Senior Administrator du CERN) – de nous avoir reçus.

## A DOUBLE HEC LIÈGE INTERNATIONAL CROSSROADS THIS YEAR ONLINE & ON SITE - DECEMBER 3RD & 10TH, 2021



This academic year, to double our Erasmus candidates' chance to learn about study abroad mobility, the IR Team organized two international crossroads: a full day online information session to introduce our students to some of our closest partner Universities; a day on site, to give them the opportunity to meet with fellow international students and exchange about their home institution/country.

## LA 5<sup>ÈME</sup> ÉDITION DE LA FORMATION CONTINUE EN MANAGEMENT DES SMART CITIES DU SMART CITY INSTITUTE - 24 NOVEMBRE 2021 SÉANCE DE CLÔTURE AVEC LES PARTICIPANTS



De gauche à droite : Xavier Laurent (Commune de Chaudfontaine), Marc Tomas (Health Access), Elodie Herbiet (SPW), Emeline Laret (Antopolis), Sabine Gathot (Commune de Chaudfontaine), Catherine Nguyen (SCI), Aude Robert (Ville de Bruxelles), Valentine Defraigne (Commune de Chaudfontaine), Frédéric Capron (CIRB), Nathalie Crutzen (SCI), Fabienne Roberti (SPI).-

# ENTREPRENEURS INNOVATORS PROBLEM SOLVERS

SIRIUS  
POINT



We are SiriusPoint, a global insurer and reinsurer. We challenge convention, disrupt the usual way of doing things, and devise new and better solutions to create value for the people and businesses we serve.

Find out more: [siriuspt.com](http://siriuspt.com)



BDO BELGIQUE

**« Avec le big data et les évolutions réglementaires, nous devons nous adapter à un flux constant de changements dans notre mode de travail. »**

Dans un monde de plus en plus digitalisé, toute entreprise a besoin de soutien, à chaque étape de son cycle de vie. Peut-être envisagez-vous une nouvelle aventure commerciale, repensez-vous votre stratégie ou avez-vous tout simplement besoin de conseils juridiques, fiscaux, financiers ou comptables ?

Nos experts chevronnés disposent des compétences nécessaires pour vous aider à vous préparer pour le prochain grand saut.

**Let's grow... together.** Découvrez l'ensemble de nos services sur notre site internet.

- ▶ Follow us [f](#) [in](#) [▶](#) [@](#)
- ▶ [www.bdo.be](http://www.bdo.be)

**BDO**



Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners

# Deloitte.



Sophie, Senior Service & Experience Designer

# Ready to create **your future?**

## Are you?

Discover how you can develop, build great relationships, and make an impact that matters with Deloitte.

## #DoApply

Deloitte, for those who love to explore.

