

# Spirit

of *management*

DOSSIER  
SPECIAL  
La Finance  
dans tous  
ses états

Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



This edition of Spirit coincides with the start of the new academic year. It is an exciting time, as we welcome our new and continuing students, while celebrating the degree awards of our new alumni. Graduation ceremonies are among the happiest of life's experiences. So much effort is expended by the students, their parents, teachers, and support staff that each award feels like a collective triumph. Of course, graduation is not just an ending, it is also the starting point of the next chapter in our alumni's lives. It is a manifestation of the first item of our mission statement: educating and training creative, polyvalent and highly responsible managers who will be able to address the challenges of the world of tomorrow in a global context.



**Adrian Hopgood**  
Director General & Dean  
HEC Liège

Our graduates enter a wide range of professions, and 30% choose to work outside Belgium. Finance is one of the most popular sectors, and we have made it a key theme for this edition of Spirit. It is not surprising that many of our graduates choose to work in this field, as the School offers popular master's specialisms in Banking & Asset Management and Financial Analysis & Audit. These specialisms are built on our research peaks of excellence Asset & Risk Management and the Tax Institute, and staffed through our Finance and Law department. There are also strong contextual links to our Economics department and the research peak of excellence *Regional Economic Development*.

During May, HEC Liège hosted the annual conference of AFFI (French Finance Association), which was held outside France for only the third time in its 33-year history. In July we received the exciting news that HEC Liège has been awarded Chartered Financial Analyst (CFA) recognition, which acknowledges the excellent preparation towards professional status of students who follow our master's specialism in Banking & Asset Management.

On a more personal note, October 2016 marks my first anniversary at HEC Liège. It has been a thoroughly enjoyable experience, although inevitably challenging. This eventful year has included the achievement of a full five-year EPAS accreditation of our master in Business Engineering, the award of BSIS (Business School Impact System), acceptance into the final stage of AACSB accreditation, the EQUIS Peer Review Team visit, the creation of a new strategic plan, various programme developments, the launch of our refined brand, and a new web site.

From October 2016, there have been some changes in the School's Management Board. Michaël Schyns and Marie Lambert have taken up their positions as Vice-Dean and Academic Director of Teaching and of Research respectively, replacing Louis Esch and Axel Gautier. I would sincerely like to thank Louis and Axel for their committed and professional service in these positions. Louis had undertaken the Academic Director role for 12 consecutive years. He is undoubtedly an HEC Liège legend!



# s o m m a i r e

Octobre 2016 - n° 28

## FINANCE



**Deloitte.**

**ethias**

**pwc**



**p.7 | Dossier spécial  
"La Finance dans tous  
ses états"**

Une pointe d'excellence nommée  
Asset & Risk Management

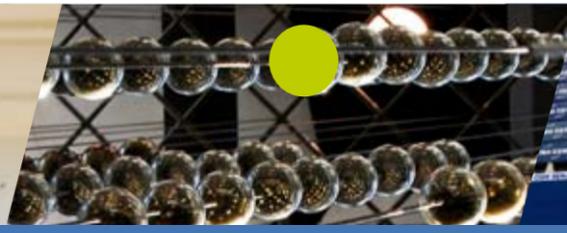
**p.10 |** Chaires académiques  
en Finance

**p.12 |** The 33rd French  
Finance Association International  
Conference

**p.14 |** Reconnaissance  
internationale par le CFA Institute

**p.17 |** Happy Dow Jones Club !

**p.18 |** Student Risk &  
Regulatory Hackathon



**p.19 |** Gambit & Birdee: From the  
spin-off to the experienced Fintech

**p.20 |** Partenariat entre HEC et TBI

**p.24 |** Des Alumni dans la Finance

**p.32 | Executive  
Education** HEC Liège, leader  
européen en Management du  
changement

**p.36 | PARTENAIRES**  
HEC Liège - Randstad Young  
Talents : un partenariat prometteur

**p.38 | ALUMNI**  
Wallonia.be  
Andaman7



**p.42 | Education**  
Field Trip à Montréal : les facettes  
de l'économie sociale

**p.44 | FOCUS**  
Strategic Intelligence : Creating  
the future with GRIS !

**p.46 | Inside**

**p.48 | Fonds**  
Les grandes conférences  
européennes Jean Rey

**p.52 | Events & News**



**SPIRIT of Management**  
Magazine publié par  
HEC Liège - Ecole de Gestion  
de l'Université de Liège  
rue Louvrex 14, B - 4000 Liège

[www.hec.ulg.ac.be](http://www.hec.ulg.ac.be)

**EDITEUR RESPONSABLE:**  
Adrian Hopgood  
Directeur général HEC-ULg  
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  
F : + 32 4 232 72 40  
nathalie.hosay@ulg.ac.be

**ONT PARTICIPÉ À LA  
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**  
Laurent Bodson, Thomas  
Bonesire, Florence Clotuche,  
Sandra Delforge, Fanny  
Englebert, Justine Genten, Claire  
Gruslin, Adrian Hopgood,  
Nathalie Hosay, Georges  
Hübner, Marie Lambert, William  
Riskin, Charles-Henri Russon,  
Danielle Sougné, Gunther  
Vranken

**REALISATION GRAPHIQUE :**  
[www.annetryers-design.be](http://www.annetryers-design.be)

**IMPRESSION :**  
Imprimerie Snel

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Marianne Snakers

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Nathalie Hosay  
Marianne Snakers  
ULg-Photo : M.Houet 2016

**Membre de l'Union des Editeurs  
de la Presse Périodique**

**DESSIN :** Pierre Kroll

Paraît en octobre - février - juin  
Tirage : 8.000 exemplaires  
Tous droits de traduction,  
d'adaptation et de reproductions  
réservés pour tous pays.

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

[twitter.com/HEC\\_ULg](https://twitter.com/HEC_ULg)





# FINANCE

## DOSSIER SPECIAL LA FINANCE DANS TOUS SES ETATS

- Des professeurs, des étudiants, des Alumni HEC Liège qui travaillent dans le monde de la Finance ?
- L'embaras du choix !  
Vous n'auriez pas un critère plus précis ?
- Mais non justement, nous voulons montrer la variété des parcours, des métiers, des expériences en ce domaine. Parler finance n'est pas une fin en soi. Nous, ce qu'on veut, c'est du vécu, des histoires à raconter, des parcours à l'étranger. Du dynamisme, des projets, des recherches, des réseaux internationaux... tout ce qui fait rêver.
- Ah bon, vous ne seriez pas un peu trop ambitieux par hasard ?
- Vous croyez ça ? Nous avons même dans nos récits des packages « 2 pour le prix d'1 ».
- Intrigués ? Nous voyons bien que cette idée vous plaît.
- Alors let's go ! En route pour un roadshow financier ...



Dossier spécial coordonné par Nathalie HOSAY, Rédactrice en Chef

# FINANCE

## UNE POINTE D'EXCELLENCE NOMMÉE ASSET & RISK MANAGEMENT



Les activités de recherche à HEC sont regroupées au sein de l'unité de recherche PRISME (Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management et de l'Economie). La productivité et les performances des recherches menées dans le domaine de la finance en font une pointe d'excellence de HEC, nommée "Asset & Risk Management".

Les professeurs Georges Hübner, Marie Lambert, Aline Muller, Danielle Sougné, Didier Van Caillie et leur équipe de recherche contribuent à l'avancement du savoir en matière de gestion d'actifs et des risques. Les recherches peuvent être regroupées en quatre axes principaux :

- 1 Asset Management** Les recherches en gestion d'actifs concernent les études menées sur les stratégies d'allocation optimales et innovantes de portefeuille telles que le "smart beta" ou la gestion alternative. Cette dimension couvre l'industrie des fonds, la mesure des risques et des performances de ces stratégies d'investissement.
- 2 Financial Risk Management** La gestion des risques financiers fait l'objet d'une attention toute particulière des régulateurs et des pouvoirs publics. Le pôle "Asset & Risk Management" met l'accent sur la modélisation des risques ainsi que sur le risque de contagion.
- 3 Operational Risk Management** Les activités en gestion des risques opérationnels ont pour objet le développement d'outils capables de mesurer le niveau de la sécurité et de la culture du risque au sein des organisations. Il convient d'établir des liens clairs et précis entre les principaux facteurs humains et organisationnels qui sont présents dans ces entités et l'efficacité des stratégies de gestion du risque mises en œuvre.
- 4 Corporate Finance** Les recherches en finance d'entreprise englobent différentes activités de recherche appliquée dans le domaine de l'analyse financière. Des recherches fondamentales y sont également associées comme les stratégies d'allocation ou de financement pratiquées par les fonds de capital à risque.

BIEN QUE POURSUIVANT DES OBJECTIFS DE RECHERCHE FONDAMENTALE, LES PROFESSEURS RESTENT EN CONTACT ÉTROIT AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE EN OEUVRANT NOTAMMENT SUR DES THÉMATIQUES DE RECHERCHE DÉVELOPPÉES AU SEIN DES CHAIRES PWC, DELOITTE, ETHIAS ET DES PARTENARIATS DE RECHERCHE (BNP PARIBAS FORTIS).

“ La pointe d'excellence **Asset & Risk Management** compte de nombreux chercheurs dont les activités de recherche se déploient autour des différents domaines de la Finance ”



Diplômé de HEC Liège en 2014 (finalité "Banking and Asset Management"), **Boris Fays** est dans la deuxième année de son programme doctoral. Sa recherche porte sur l'analyse des anomalies de marché ainsi que sur l'évaluation de la performance des gestions actives et passives de portefeuille (Hedge Funds et Smart Beta) sous la supervision des Professeurs Hübner et Lambert. Dans le cadre de ses recherches, il est amené à collaborer avec le Professeur Nicolas Papageorgiou de HEC Montréal. Vikas Agarwal, Professeur de finance à Georgia State University (Atlanta), a récemment accepté de faire partie de son comité de thèse.



Ingénieur civil, **Cédric Gillain** a découvert la finance au travers d'une formation complémentaire. Rapidement passionné, il a terminé un premier projet sur la gestion de portefeuille et, en particulier, sur les styles d'investissement en actions de valeur et de croissance. Fort de cette première réalisation, il a décidé d'entamer en octobre 2016 un doctorat encadré par les unités d'Ashwin Ittoo (système d'information de gestion) et de Marie Lambert (analyse financière et finance d'entreprise). Son thème de recherche consistera à analyser et à quantifier le sentiment des investisseurs sur base du flux d'informations publiées dans les médias.



Diplômé de HEC Liège en 2010, **Daniel Schleck** a ensuite complété sa formation par un master complémentaire en droit fiscal en 2011. L'année suivante, il débute un doctorat en cotutelle entre HEC et la faculté de Droit, en collaboration avec le Tax Institute de l'Université de Liège. Sa thèse supervisée par les Professeurs Bourgeois et Lambert a trait à la fiscalité des entreprises multinationales ; sa recherche s'intéresse plus particulièrement aux transferts intra-groupes d'actifs incorporels (brevets, marques, etc.). Il étudie également l'impact de la réforme fiscale allemande de 2008 sur la stratégie et la performance des entreprises multinationales.



**Djida Bounazef** est une chercheuse affiliée au Centre de l'Etude de la Performance des Entreprises sous la supervision du Professeur Van Caillie. Elle est enseignante-chercheuse à l'université Abderrahme Mira en Algérie. Inscrite en thèse à HEC Alger, elle a bénéficié d'une bourse d'excellence algérienne « Bourse PNE » de 18 mois en vue de finaliser sa thèse de doctorat à HEC Liège. Djida se spécialise en comportement organisationnel. Sa finalité est d'optimiser la performance hospitalière (dont l'engagement responsable) au travers de la réduction des sources de conflits entre l'équipe dirigeante et les médecins dans les CHU.



**Julius Tennert** is a visiting Ph.D. student from the University of Hohenheim (Germany). He has initiated a research project with Marie Lambert on venture capital finance last year. They find that entrepreneurs behave opportunistically when bad economic conditions downgrade the prospects of their start-up companies. The investor cannot adopt an investment strategy to handle the economic risk in this situation. The project demonstrates that taking high risk does not always pay out to a venture capital investor. The research paper will be presented at the 14th Corporate Finance Day in Antwerp on September, 23rd.



**Nabila Boussaid** is a Ph.D. student in Finance at HEC - Management School of the University of Liège since October 2012. Her Ph.D. dissertation focuses on accounting conservatism, which is a highly debated topic in the finance community nowadays. Nabila examines, in particular, how accounting conservatism is related to corporate governance mechanisms as well as its benefits to market participants. Her research interests include corporate governance, accounting, auditing, and management. Nabila holds a master degree in Finance and International Trade from ISG-University of Sousse (Tunisia), magna cum laude.



**Nicolas Moreno** a rejoint l'équipe de recherche en finance en septembre 2016. Ingénieur de gestion (finalité "Financial Engineering"), il entame une thèse de doctorat sous la supervision de Marie Lambert. Il porte un intérêt particulier sur le processus de diffusion de l'information au sein des marchés financiers. Il étudie l'impact qu'ont les nouvelles financières au sens large sur la valorisation d'actifs et leur volatilité. La finalité est d'identifier les facteurs influençant l'assimilation plus ou moins rapide de l'information par les marchés financiers. Les résultats de ses recherches auront des implications non seulement en terme de communication managériale pour les sociétés cotées en bourse mais également dans le domaine de la gestion d'actifs.



**Stéphanie Heck** est chercheuse et doctorante au sein de l'équipe de finance sous un mandat d'aspirant F.R.S-FNRS. Elle a obtenu un diplôme d'Ingénieur de gestion de HEC Liège et a intégré l'équipe en mai 2011. Ses recherches portent sur la modélisation des facteurs de risque sur le marché obligataire américain. Ses travaux ont été acceptés et appréciés lors de nombreuses conférences internationales. Dans le cadre de son doctorat, elle a effectué un séjour de recherche à l'Université d'Auckland en Nouvelle-Zélande et un stage à la Banque Centrale Européenne. Elle défendra publiquement sa thèse à la fin de cette année.



**Thomas Bonesire** est doctorant et assistant. Diplômé d'un Master en Ingénieur de gestion (finalité "Financial Engineering") obtenu en 2012 à HEC Liège, il débute ensuite un doctorat sous la supervision du Professeur Georges Hübner. Fin 2013, le Professeur Roland Gillet devient co-promoteur de sa thèse sous la forme d'une cotutelle avec l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Ses recherches, en finance entrepreneuriale, étudient les projets d'entrepreneurs et PME dans le but de déterminer leur financement optimal, par des investisseurs en capital à risque et/ou par des banques, et le rendement minimum qui doit en être exigé en fonction de leur risque et autres caractéristiques. Il est aussi président de HEC Investing Group (lire page 22).

**LES CHERCHEURS ET PROFESSEURS SILLONNENT LE MONDE AFIN DE DIFFUSER LES RÉSULTATS DE LEURS RECHERCHES (à titre d'exemple, pour 2015-2016, l'Australie, le Canada, les Etats-Unis et la Finlande).**

HEC est aussi un LIEU DE RENCONTRE ET D'ÉCHANGE qui accueille régulièrement la communauté scientifique internationale avec par exemple l'organisation du congrès annuel de l'Association Française de Finance (AFFI) en 2016 (voir p.12-13), de la journée annuelle en finance d'entreprise ("Corporate Finance Day") en 2013, et la participation annuelle de HEC à un PhD Workshop organisé conjointement avec l'Université de Maastricht, celles de Namur et du Luxembourg, et la RWTH Aachen University.

Afin de promouvoir les interactions entre les professeurs et les chercheurs, le pôle "Asset & Risk Management" organise également de façon mensuelle des SÉMINAIRES où des chercheurs venant d'autres institutions présentent leurs travaux et rencontrent les chercheurs. Lors de l'année académique 2015-2016, nous avons accueilli des professeurs de HEC Paris, de HEC Montréal, du Fonds Monétaire International, de Radboud University, ... En 2016-2017, les séminaires en finance s'annoncent très riches avec des professeurs venant de Hanken School of Economics, Helsinki (Paulo Maio, octobre 2016), de l'American University, Washington (Michel Robe, décembre 2016, à confirmer), de l'INSEAD (Theodoros Evgeniou, mars 2017), Erasmus School of Economics and ERIM, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam (Patrick Verwijmeren, mai 2017).

Toutes les informations sur les séminaires sur : <http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/>

## RECHERCHE ET ENSEIGNEMENT LES CHAIRES ACADÉMIQUES, UN PARTENARIAT GAGNANT AVEC LES ENTREPRISES



L'origine de la Chaire Deloitte date de 1999 lorsque Deloitte Luxembourg et l'Université de Liège s'accordent pour créer le "Deloitte Professorship" attribué à Georges Hübner. En 2010, Deloitte Belgique s'associe à HEC pour créer la "Deloitte Chair in Portfolio Management and Performance". Cinq années plus tard, **Marie LAMBERT est désignée comme nouvelle titulaire de la chaire et le thème réorienté vers "Financial Management and Corporate Valuation"**.

### RECHERCHE

En matière de recherche, Deloitte et HEC ont collaboré autour du thème du risque opérationnel dans le secteur financier, avec la production d'un doctorat en entreprise en 2009. Depuis, les thèmes de recherche se sont recentrés sur l'industrie des fonds d'investissement et la gestion des risques avec des doctorats en entreprise en cours.

### ENSEIGNEMENT

L'objectif de la chaire est de développer des enseignements en matière d'éthique « financière » ainsi que dans le domaine de l'analyse financière et de la finance d'entreprise. La finalité est de pouvoir répondre aux enjeux économiques actuels. La chaire contribue également à la formation des étudiants au travers d'initiatives diverses: workshops, journées de conférence ou coaching lors de concours inter-universitaires comme le Research Challenge organisé par le CFA Institute.

La Chaire Deloitte en 2016, ce sont :

- des recherches pointues en analyse et gestion financière;
- des enseignements enrichis par une dualité académique et professionnelle;
- des succès comme une victoire à la compétition BENELUX du CFA Research Challenge en 2015.



La Chaire Ethias en Gestion des Risques Financiers poursuit plusieurs objectifs majeurs. Tout d'abord, la Chaire vise à développer les recherches académiques qui traitent de la gestion des risques financiers. En particulier, elle cherche à promouvoir l'expertise des collaborateurs d'Ethias pour accompagner nos étudiants dans leurs analyses et leurs questions de recherche. Cette mise en relation de nos étudiants avec des praticiens expérimentés du monde de l'assurance favorise l'éclosion de nouveaux projets de stage et sujets de mémoire de fin d'étude. Par ailleurs, la Chaire organise également plusieurs ateliers de recherche appliquée afin de développer des rapports de gestion d'actifs en ligne avec les meilleures pratiques du marché et les réglementations européennes les plus récentes.

Ensuite, Ethias met à disposition ses experts pour approfondir certaines thématiques propres au secteur de l'assurance dans le cadre de plusieurs cours dispensés à l'école. Ces interventions d'enseignement permettent à nos étudiants de développer une compréhension pragmatique des défis de la gestion des risques financiers.

Enfin, la Chaire favorise les collaborations entre le monde académique et les professionnels du secteur pour permettre un meilleur alignement des intérêts respectifs.

La Chaire dispose d'une visibilité importante au travers des publications, brochures et événements de l'école.

**Le titulaire de la Chaire est Laurent BODSON, Professeur de finance affilié à HEC Liège.**



## FINANCE



La chaire « Fund Industry » a été créée durant l'année académique 2008-2009. A l'origine, elle était financée par la société KBL-European Private Bankers. Depuis, d'autres partenaires comme Price Waterhouse Coopers Luxembourg, ont choisi de promouvoir les activités de la chaire et de soutenir financièrement ses travaux. La chaire « Fund Industry » a pour objectif de conforter l'attractivité de la place financière de Luxembourg dans le domaine des fonds d'investissement. Le Luxembourg est en effet aujourd'hui le premier centre de fonds d'investissement en Europe et le deuxième au niveau mondial après les Etats-Unis. Pour ce faire, la chaire développe des activités de recherche dans le domaine des fonds d'investissement et a organisé un cours spécifique sur l'industrie des fonds à Luxembourg, enseigné en anglais, en collaboration avec des experts professionnels. Il s'agit d'un cours à option offert aux étudiants de 2ème master HEC, filière « Banking & Asset Management » et filière « Financial Analysis and Audit » et 2ème master de la faculté de droit. Ce cours couvre toutes les compétences nécessaires à la gestion opérationnelle des fonds d'investissement à savoir le droit, l'économie, la comptabilité, l'ingénierie financière, l'audit. Chaque année, le nombre d'étudiants inscrits augmente pour atteindre un total de 140 étudiants en 2015-2016, toutes filières confondues.

Aucune autre université de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou de l'Euregio ne propose, dans ses programmes, un cours spécifique sur l'industrie des fonds. **L'idée de concevoir un cours dans ce domaine est donc inédite et répond à un besoin de l'industrie de disposer de personnel qualifié.** Le Luxembourg étant le principal pourvoyeur d'emplois pour nos étudiants, il va de soi qu'offrir une telle formation leur donne un avantage concurrentiel indéniable par rapport aux étudiants d'autres universités n'offrant pas cette formation.

L'organisation du cours est originale. En effet, le cours est divisé en modules qui, pour la plupart, sont animés en partenariat avec des experts reconnus de l'industrie des fonds : PWC, Arendt & Medernach, Elvinger, Hoss & Prussen, EFA, Bourse du Luxembourg, Alter Domus, KPMG, Deloitte... Depuis 2013, un ouvrage collectif intitulé « Fund Industry in Luxembourg » est publié chez Larcier et sert de support au cours. Cet ouvrage en est à sa deuxième édition. Depuis sa création, le contenu du cours « Fund Industry » a fortement évolué puisqu'il a été enrichi d'études de cas, animées par des experts de PWC Luxembourg qui accueillent les étudiants dans leurs locaux pour un field trip d'une journée. Les travaux de recherche de la chaire se sont jusqu'à présent focalisés sur la gestion des risques et l'analyse de la performance des fonds d'investissement. De manière plus précise, plusieurs papiers de recherche relatifs à la capacité des gestionnaires de fonds à anticiper le marché (market timing) ont été publiés dans des revues classées A et B dans le référentiel HEC. La chaire soutient également activement les mémoires et thèses de doctorat. En juin dernier, nous avons eu le plaisir de promouvoir au titre de Docteur, **Tarik Bazgour**, doctorant financé en partie par la chaire. Nous profitons de cet article pour le féliciter chaleureusement et remercions nos partenaires pour leur confiance et leur soutien.

**Danielle SOUGNE**, Professeur,  
Titulaire de la chaire « Fund Industry »

## TESTIMONIALS

« This day trip has allowed us to meet PWC experts and to put classroom theory into practice, through various workshop. Thank you PWC »

**Thomas Meessen, Master in Banking & Asset Management, HEC Liège**

« During the day trip, we had the opportunity to analyse practical case studies which is for students a truly enriching experience »

**Laurine Lardinois, Master in Audit, HEC Liège**



# The 33rd FRENCH FINANCE ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE WENT OFFSHORE TO HEC LIÈGE IN MAY 2016!

# FINANCE



**NEXT YEAR'S ORGANIZER** WILL BE THE UNIVERSITY OF GRENOBLE, AND THE LOCATION WILL BE IN THE CITY OF VALENCE: LET'S WISH THE BEST **SUCCESS** TO THE NEW COMMITTEE, HOPING THAT THEY CAN PERPETUATE THE **NEW STANDARDS SET IN LIÈGE!**

Henri Servaes, the Richard Brealey Professor of Corporate Governance & Professor of Finance, London Business School

Georges Hübner, Professeur, Hervé Jamar, Gouverneur de la Province de Liège, Michel Firket, Echevin des Finances, de la Mobilité, du Tourisme et du Patrimoine, Adrian Hopgood, Doyen et Directeur général de HEC Liège

In May 2016, HEC Liège hosted the 33rd International Conference of the French Finance Association (AFFI), its official yearly event. The local organizing committee featured **GEORGES HÜBNER** (program chair, and consequently statutory chairman of the AFFI for the academic year 2015-16), **Marie Lambert**, **Aline Muller**, **Danielle Sougné** and **Mikaël Petitjean** (UCL Mons). This was the second time the conference was held in Belgium, fifteen years after its first migration to Namur.

The Spring AFFI Conference is a major European academic event in Finance. The submissions were very international, with a total of 232 submissions coming from 19 countries and all continents. Overall, 45 parallel sessions and 3 plenary sessions, spanning all fields in finance with a total of 18 topics, were held during the main conference (May 24 and 25), in addition to a Ph.D. Workshop held on the first day (May 23). Three special workshops in "Credit and Counterparty Risk" (chaired by Pascal François, HEC Montréal), "Entrepreneurial Finance" (chaired by Armin Schwienbacher, Université Lille 2 and SKEMA), and "Finance, Ethics, and Sustainability" (chaired by Jeroen Derwall, Maastricht University) were also scheduled. Two world-renowned Belgian scholars, Eric Ghysels (University of North Carolina - Chapel Hill) and Henri Servaes (London Business School) gave insightful keynote lectures on hot topics, respectively systemic financial risk and corporate social responsibility in finance. The whole N1 building resonated with the event three days through!

This year's edition innovated with a thematic roundtable on "Integration of research in the financial industry", featuring six top executives of companies and institutions that are actively involved in the finance technology transfer that concluded the conference program. On this occasion, as many as five prizes (best conference paper, best thematic papers in markets finance, corporate finance, entrepreneurship, and best Ph.D. student paper) were awarded.

The famous warmth and friendliness that makes Liège's fame could be felt in numerous occasions by the conference participants. They could enjoy a visit in the historical city centre followed by beer and fries tasting, a welcome reception by the city and the province at the Violette (City Hall), and a wonderful Gala Dinner in the magnificent grand ballroom of the Hotel de Selys.

But probably what HEC can be most proud of are the incredible commitment of its sponsors (by alphabetical order: Amundi, Avantage-Reply, Belfius, BMI, Candriam, CBC, the Chaire ACPR, Deloitte, Eurofidai, FNRS, Fondation Natixis, Fundsquare, Gambit (Birdee), Keytrade, PWC, Sowalfin, and the Ville de Liège), together with the quality and professionalism of its staff. The image that was conveyed to the academic world during these three days is the one of an extraordinary mix of organizational rigor and human kindness, which is probably unique but certainly a rare business card.

## QUOTES



*« Thank you for your kind hospitality. I enjoyed the AFFI conference. You put a lot of effort in organizing the conference and it showed »*

**Eric Ghysels**, the Bernstein Distinguished Professor of Economics at the University of North Carolina - Chapel Hill & Professor of Finance at the Kenan-Flagler Business School

*« I very much enjoyed my experience as a keynote speaker at the recent AFFI conference in Liège. The organisation and conference events were superb, and the quality of the sessions and participants was excellent »*

**Henri Servaes**, the Richard Brealey Professor of Corporate Governance & Professor of Finance, London Business School

*« Félicitations à vous pour cette très belle conférence. L'accueil fut chaleureux (belge, quoi). Les papiers présentés furent de qualité et les deux keynote sessions passionnantes. La bière, les frites, la réception à la maison Violette ainsi que le repas de gala ont ravi tout le monde. Encore Bravo »*

**Philippe Bertrand**, Professeur de Finance, Université Aix-Marseille & Président Exécutif de l'Association Française de Finance (AFFI)

## RECONNAISSANCE INTERNATIONALE PAR LE CFA INSTITUTE POUR HEC LIÈGE

HEC Liège est depuis juillet 2016 membre du University Recognition Program du CFA Institute. Le CFA Institute est une association mondialement reconnue qui promeut l'excellence professionnelle et le comportement éthique dans la communauté financière. Le CFA Institute délivre la certification de Chartered Financial Analyst® (CFA®). Le master en sciences de gestion à finalité « Banking and Asset Management » a été reconnu comme couvrant au moins 70% de la matière d'examen nécessaire à l'obtention de cette certification. En suivant ce master, les étudiants ont l'assurance de préparer, dans les meilleures conditions, les examens de certification professionnelle du CFA Institute. En Belgique, seules l'ICHEC et l'UCL bénéficient d'une telle reconnaissance. HEC a par ailleurs la possibilité d'offrir chaque année académique trois bourses qui réduisent considérablement les frais d'inscription des étudiants.

HEC Liège a toujours été soucieuse de sensibiliser les étudiants aux standards professionnels promus par le CFA Institute. Depuis 2011, elle participe au Research Challenge qui est un concours interuniversitaire à trois niveaux : une compétition BENELUX, une compétition européenne et finalement une compétition au niveau mondial. Au niveau local, environ 14 équipes composées de cinq étudiants entrent en compétition concernant la rédaction d'un rapport d'analyse financière d'une entreprise. En 2015, les étudiants de HEC ont excellé en remportant la compétition locale et en représentant la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg au niveau européen.

### LE CFA CHALLENGE

Julien DACO, Karim IGOUT, Maxime MARESCHAL, Simon TAQUET et Anabel SCHNEIDER représenteront HEC à la compétition interuniversitaire organisée par le CFA Institute. L'entreprise à analyser leur est communiquée ce 17 octobre lors d'un kick-off à Rotterdam réunissant les universités participantes (14 environ). Après des premières recherches, ils auront ensuite l'opportunité de rencontrer les dirigeants de l'entreprise en novembre à La Haye et de les questionner quant à leur vision stratégique de l'entreprise.



Le rapport devra être soumis début janvier. Les équipes ayant rédigé les quatre meilleurs rapports seront sélectionnées pour une défense orale devant un panel d'analystes financiers certifiés. Cette défense aura lieu dans les locaux d'Euronext à Amsterdam. Au terme de la défense, comptant pour 50% de leur évaluation (50% étant alloué à la qualité du rapport), l'équipe gagnante représentera la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg à la compétition européenne à Prague en avril 2017.

Tout au long de cette épreuve, ils seront guidés par un coach en entreprise, Joachim HEUKMES et un coach académique, Marie LAMBERT. Joachim Heukmes est un analyste financier certifié et partner au sein du service "Corporate Finance and Advisory" de Deloitte Luxembourg. Marie Lambert est professeur de finance à HEC Liège.

**On leur souhaite un très beau succès dans le cadre de cette compétition !**

## FINANCE

### LE POINT DE VUE DES MENTORS



*En tant que mentor académique du CFA Challenge, j'ai pu mesurer la rigueur demandée par le CFA Institute ainsi que la motivation et la capacité de nos étudiants à exceller et à se différencier au niveau professionnel. Porteuse du dossier concernant la reconnaissance de notre master par le CFA Institute, je me suis réjouie de la nouvelle en juillet dernier. Cette reconnaissance est un élément important de différenciation de notre master à finalité « Banking and Asset Management ». C'est également un gage de qualité vis-à-vis du monde professionnel qui démontre notre attention constante d'être proche des standards professionnels.*

**Marie LAMBERT**, Professeur de Finance

*Le monde de la finance est extrêmement compétitif et les qualifications professionnelles telles que le CFA ne sont aujourd'hui plus uniquement un facteur différenciant mais deviennent de plus en plus la norme pour accéder à certains postes. Il est donc important que nos étudiants en prennent conscience le plus tôt possible afin de pouvoir s'y*



*préparer au mieux. La reconnaissance du programme de cours de HEC Liège par le CFA Institute apparaît dès lors comme une étape-clé pour la compétitivité de l'Ecole et la réussite de ses étudiants.*

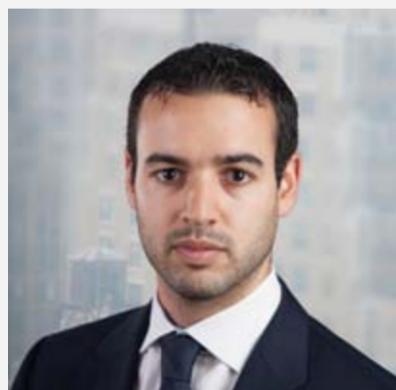
*La participation de HEC Liège au CFA challenge constitue également une opportunité unique pour l'Ecole de promouvoir ce programme et de briller sur la scène internationale et pour les étudiants, d'accomplir un travail de recherche et d'analyse financière complet leur permettant d'appliquer leurs connaissances théoriques à un cas réel. La technicité de l'analyse et le caractère international de cette compétition offrent aux étudiants la possibilité de se mesurer à leurs pairs et de prendre pleinement conscience des exigences des professionnels du métier.*

*Cette expérience sera sans aucun doute mise à profit dans le cadre de l'achèvement*

*de leurs études et leur recherche d'emploi future.*

**Joachim HEUKMES**, Partner, Deloitte Corporate Finance Advisory

POURQUOI LE CFA PROGRAM ? LE TÉMOIGNAGE DE 3 ALUMNI DE HEC LIÈGE, DÉTENTEURS DE LA CERTIFICATION CFA



Sami IGOUT, Alumni HEC Liège, promo 2012

**Fonction :** Senior Analyst dans le département « Transaction Advisory Services – Valuation and Business Modeling » chez Ernst & Young LLP (NY)

**Pourquoi le CFA Program :**

- Pour acquérir rigueur et assurance dans son travail quotidien ;
- Etre qualifié CFA est un atout-clé sur le marché de l'emploi mais également au point de vue personnel.

**Conseils aux hésitants :**

- Ayez une vision claire de vos ambitions professionnelles avant d'entamer ce programme. Il est effectivement assez ciblé sur la gestion d'investissements et les professions voisines ;
- Ne vous arrêtez pas au coût si la motivation est là. Comparé à celui d'autres études, dans d'autres pays, le coût du CFA Program est raisonnable et le retour sur investissement est considérable !



Vincent DELFOSSE, Alumni HEC Liège, promo 2000

**Fonction :** Deputy CIO, Head of Investment Products & Advisory, Deutsche Bank Belgique et Responsable du développement des outils digitaux de conseil en investissement pour Deutsche Bank International

**Pourquoi le CFA Program :**

- Pour parfaire ses connaissances en finance ;
- Parce que le CFA est une référence internationale, permettant l'accès rapide à de belles fonctions. Dans mon cas, une fonction dans la gestion de portefeuille au sein de ING Investment Management où j'ai pris la responsabilité européenne en 2007, à Bruxelles puis depuis La Haye aux Pays-Bas, de l'équipe de gestion des fonds structurés construits à base de produits dérivés.

**Conseils aux hésitants :**

- Capitalisez sur les connaissances acquises à HEC Liège ;
- Dans la mesure du possible, optez pour le soutien de votre entreprise !

**Collaboration avec HEC :**

- J'ai gardé des contacts étroits avec quelques professeurs de HEC et grâce à mon expérience acquise et mes certifications professionnelles, l'Ecole m'a confié dès 2006 la charge d'un cours sur les produits financiers dans le master de spécialisation à horaire décalé en gestion des risques financiers. J'assume encore aujourd'hui la charge de ce cours et intervient également comme expert dans l'OpenBordersMBA aux côtés de Georges Hübner et Marie Lambert.



David SCHMIDT, Alumni HEC Liège, promo 1992

**Fonction :** Membre de la Direction / Head of Private Banking Investments, Banque du Luxembourg

**Pourquoi le CFA Program :**

- Il s'agit d'une des désignations professionnelles les plus prisées et les plus renommées dans le domaine de la finance et des investissements ;
- Cette certification atteste de votre adhésion à un code de conduite en matière d'éthique dans la conduite des affaires, énorme valeur ajoutée à vos relations clients/partenaires (confiance et intégrité).

**Conseils aux hésitants :**

- S'y prendre assez tôt ! Organisez votre temps pour vous y préparer, mais surtout pour vous y consacrer entre vos occupations professionnelles et votre vie privée ;
- Procurez-vous les « Schweser Notes ». Elles sont d'une aide précieuse car elles couvrent parfaitement, pour chaque matière, l'ensemble des connaissances à acquérir.



HAPPY DOW JONES CLUB !  
30 ANS D'APPRENTISSAGE EN AVENTURE HUMAINE

Le Dow Jones Club fête ses 30 ans, ponctués par l'ambition de ses présidents portés par l'enthousiasme de leurs équipes.

**Eric BRAUN**, initiateur du concept, nous raconte les débuts : "L'idée du Dow Jones Club est née en 1986 autour de la machine à ...Coca en compagnie de mon ami Renaud Cuignet. 'Jouer' en bourse était fort à la mode. En quelques jours et courtes nuits, nous avons rédigé le règlement de fonctionnement et trouvé le nom de notre concept novateur qui nous ouvrirait les portes du rêve américain : Dow Jones Club ! Le temps d'imprimer 1.000 actions bleu clair, numérotées une par une à la main et d'accrocher le lundi matin une pancarte annonçant la vente exclusive de 1 000 actions à 200 francs belges, la machine du mini Wall Street du 13 de la Rue Sohet était en route. Jeudi 10h, la cloche retentissait : sold out ! Il ne restait plus qu'à trouver les bons filons et ne pas décevoir nos investisseurs confiants.

Avec une équipe de conseillers, amis, nous collections toutes les informations venant de l'Echo de la Bourse, du Wall Street Journal et autres revues boursières. Rien n'était laissé au hasard. Pas d'Internet, mais un réseau de conseils avisés. En 4 mois, achats et ventes successives, notre action bleue passait de 200 à 286 francs belges. La folie ! Avec beaucoup de spontanéité et de naïveté, couplées d'une grande chance, nous avons vécu cette année-là une aventure magique.»

Depuis, tout a évolué, comme le détaille **Corentin HAMBLENNÉ**, Président du Club en 2010 : "En 2008, les activités principales étaient l'organisation d'un concours boursier et de petites conférences thématiques ou encore la visite de salles de marché. 2011 sera le tournant de la professionnalisation du Club, inspiré par Nicolas Grégoire (ancien président). Nous avons un collectif incroyable, composé de supers individualités, des rôles clairement définis et de grandes ambitions ! Refonte du site internet et de la plateforme du concours boursier, constitution de dossiers de sponsoring plus professionnels, amélioration de la gestion financière... et la première soirée boursière au Palais des Congrès de Liège, avec plus de 2.500 personnes ! »

Au final, ces conférences ont accueilli des personnalités de renom comme Guy Quaden, Karel De Gucht, Didier Reynders ou encore Bruno Colmant et Elio Di Rupo. Et après 30 ans d'existence, **Julien DACO**, Etudiant de 2ème Master en Ingénieur de gestion, Président actuel, a la volonté de ne pas s'arrêter en si bon chemin : « Le portefeuille d'activités est resté relativement stable mais notre sérieux et leur qualité constante nous ont permis d'acquérir une crédibilité croissante. Maintenant, nous devons nous lancer de nouveaux challenges. J'ai la volonté de renforcer les interactions avec nos homologues d'autres facultés et Business Schools. L'objectif ? Echanger les bonnes pratiques et collaborer ! Un beau projet est d'ailleurs en préparation avec l'AEES des Sciences appliquées de l'ULg. Par ailleurs, je suis convaincu que le Dow Jones Club a un rôle à jouer dans la conscientisation des étudiants de profiter de toutes les opportunités qui s'offrent à eux pour enrichir leur parcours ! »

Propos recueillis par **Florence CLOTUCHE**, Projects Manager



Quelques anciens présidents du Dow Jones Club :

- > Thierry Schoofs, Senior Manager Audit – KPMG, Président 2000
- > François Dubreucq, Senior Manager, Mergers & Acquisitions – Société Européenne des Satellites (SES), Président 2003
- > Jessica Grifgnée, Présidente 2006, Bid Manager chez Cecoforma
- > Corentin Hamblenne, Senior Business Manager - Akka Benelux, Président 2010
- > Elodie François, Hospitality Manager au Château d'Urspelt (Luxembourg), Présidente 2011
- > Martin Jamar, Sales Representative Commercial Products - Bridgestone Europe NV/SA, Belgium Luxembourg Sales Division, Président 2012

## STUDENT RISK & REGULATORY HACKATHON AN IDEA GENERATION EVENT AT HEC LIÈGE

# FINANCE

What if a bank was failing? Can it be saved without regulatory intervention?

On October 19th 2016 Reply organizes its first Risk & Regulatory Hackathon. The event is a European student live challenge, offering students from 5 cities in Europe the opportunity to work for one day on generating innovative solutions to a failing bank. The event will be open to all students from HEC Liege, Imperial London College, VU Amsterdam, Luiss in Rome and students from Manheim University and Frankfurt School of Finance.

Students will study a fictitious Bank, which has just received several pieces of bad news on the same day. Collectively, they represent a threat to the future viability of the Bank. The students – playing the part of the Bank's Executive Board – will compete to determine the best solution to save the Bank from closure. They will be supported by an exclusive group of mentors. Those, composed of Bankers, Consultants and PRMIA Regional Directors, will support Students in saving the bank, making their solutions applicable to it, without breaching regulatory limits.

**The mentors at HEC Liège :**  
Professor Georges Hübner  
Frédéric Gielen (see p. 26), Nicolas Pavlovitch,  
Eddy Biondin and Mr Van Mallegghem, Consultants  
Four Bankers.

After selecting the country winning teams, an exclusive jury composed by Kraig Conrad and Keith Waitt, respectively CEO and Global Director of Business Development at PRMIA, local Banks' representatives and Dean Mitchell, Associate Partner at Reply will meet in London to define the best European solution.

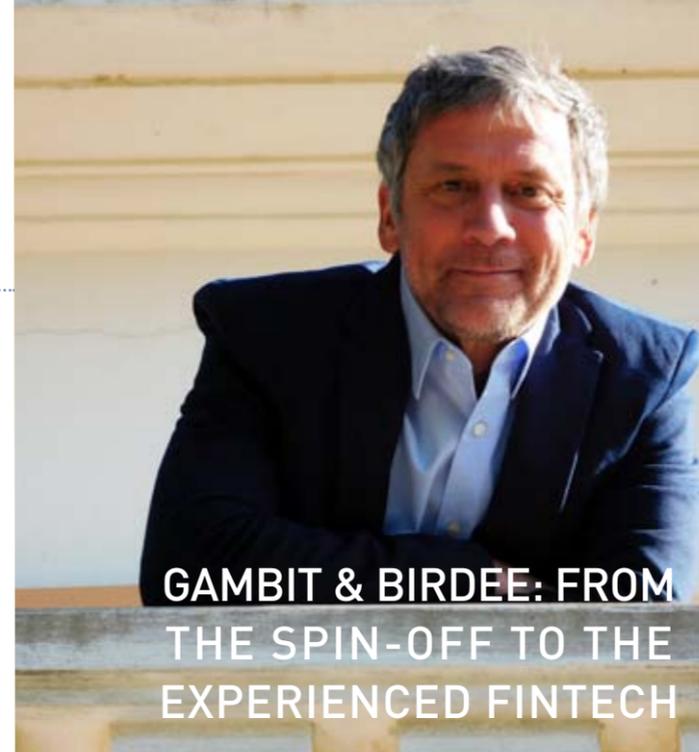
Additionally to a great prize, the European winning team will be offered the opportunity to present its solution at the Advantage Reply's Risk and Regulatory Symposium taking place in November in London.

The Reply Risk & Regulatory Hackathon is organised by Reply, in collaboration with PRMIA (Professional Risk Managers' International Association).

More information :  
[www.riskregulatoryhackathon.reply.eu/](http://www.riskregulatoryhackathon.reply.eu/)



**Contacts:**  
Valentine Seivert (v.seivert@reply.eu)  
Jonathan Van Mallegghem (j.vanmallegghem@reply.eu)



If you hold financial investments (stocks, bonds, funds...) and not only a savings account, you probably have heard about a strange word: MiFID. This European Directive influences the whole investment advisory process, and you might have cursed the burdensome questionnaire that your bank has asked you to fill in to comply with the regulation. What you probably don't know, is that a company has convinced some financial institutions to turn this administrative hassle into an ergonomic tool to improve the quality of investment services. This company, **Gambit Financial Solutions SA**, is a 9 years-old spin-off of HEC Liège that nowadays employs 45 persons, is profitable, and has its HQ in Liège with offices in Brussels, Paris and Luxembourg.

Patently incubated within the ULg since 1999 by Yves Crama, Georges Hübner, Luc Leruth and Bruno Boulanger, incorporated as a SA in 2007 and managed by Geoffroy de Schrevel since 2009, Gambit has gone through a long way, paved with two financial crises and a profound reshaping of the financial sector, to become now a recognized international reference in providing software and business solutions to investment advice for individual clients. Its expertise, both in IT and in finance, ranges from the profiling stage to the monitoring of her portfolio, with naturally an important effort devoted to asset allocation and portfolio optimization. Gambit's clients feature Belgian's Keytrade, Beobank, Nagelmackers and AG Insurance, for instance, but also international groups such as Pictet, Neuflyze OBC or Intesa Sanpaolo. Recently, Gambit was selected by one of the top ten European banking groups in order to reshape its entire "customer journey" for investment advice: by 2018, this will lead more than 30 million bank customers to use Gambit's tools on a regular basis.

What makes Gambit so successful? In terms of content, the ability of its profiling system to account for the multiple facets of the investor, including emotional aspects such as loss aversion and mental accounting, is a key differentiator. Furthermore, Gambit's portfolio optimizer does not only explicitly account for extreme risks, thereby offering real portfolio protection, but it also objectively matches the investor profile: portfolio management is genuinely "client-centric". But what financial institutions also appreciate is the complete expertise offered by Gambit on the whole investment advisory spectrum: Gambit offers consultancy, software solutions, and maintenance. Institutional clients can rely on their partnership with a solid and experienced team on a durable basis.



Beyond its commercial achievements, Gambit has recognized that the key driver of its success lies in constant scientific, technological and business innovation. Its sustained efforts have been fruitful: Birdee is born. Birdee can be viewed as a fintech incubated inside Gambit. It is a "robo-advisor", i.e. a complete discretionary portfolio management web-based platform, taking the investor by the hand to build and constantly match her portfolio with her objectives, constraints and tastes. **Birdee** uses the vast knowledge and experience accumulated inside Gambit, but also research developed directly at HEC Liège, in order to propose a revolutionary approach to B2C investment advice.

*Birdee does not aim to replace banks: through its "Birdee Institutional" offering, the company provides financial institutions with the possibility to embark the technology and the front-end of the system in order to gain years in the development of their own digital advisory offering. This route, clearly identifying Gambit as preferred supplier rather than a dangerous competitor, is an opportunity that many players, including major ones, are currently seizing. Meanwhile, through its proprietary automated discretionary service "Birdee Money Experts", Birdee is preparing its next step: becoming a recognized financial advisor, directly servicing individual clients, and spreading its offering across Europe. All this starting from a solid root in Liège, along with HEC's students and researchers!*

**"Being close to HEC has helped foster innovation while HEC's alumni, in the many financial institutions we have been talking with, have always welcome us. We share a common culture. My call now is for the HEC community to coral behind Birdee Money Experts when we launch it, and to be the best ambassadors for this great project. Stay tuned!"** emphasizes Gambit's CEO Geoffroy de Schrevel.

# NOUVEAU PARTENARIAT ENTRE HEC LIÈGE ET TBI, FILIALE DU GROUPE BANCAIRE LOMBARD ODIER

**TBI** | TECHNOLOGY FOR BANKING INFRASTRUCTURE

HEC Liège développe un nouveau partenariat avec TBI (Europe) SA, une filiale du Groupe Lombard Odier. Rencontre avec son CEO, Alain Picquet, qui nous présente les activités de TBI.

*TBI (Europe) SA est une société de services basée à Luxembourg active dans la mise à disposition d'une infrastructure informatique et opérationnelle aux banques privées en Europe. TBI (Europe) SA est une filiale à part entière de Lombard Odier, un Groupe bancaire suisse basé à Genève et actif dans la gestion de patrimoine privé et institutionnel. Avec CHF 223 milliards d'actifs totaux de la clientèle, Lombard Odier est présent dans les principaux centres financiers du monde et offre à ses clients une perspective globale grâce à un réseau de 26 bureaux dans 19 pays. Le Groupe emploie environ 2 250 collaborateurs à travers le monde. Il n'a pas de dette extérieure et figure parmi les banques les mieux capitalisées à l'échelle mondiale avec une notation Fitch AA-couplée d'une perspective stable. Au sein de TBI, nous recherchons des ressources ayant un fort potentiel « business et technique », disposant d'excellentes connaissances du monde bancaire afin de prendre en charge des projets d'intégration d'applications ainsi que des activités de maintien de la qualité de service*

**Vous êtes une filiale de Lombard Odier et vous proposez vos services à l'ensemble des banques privées. Comment gérez-vous vos relations commerciales avec vos clients qui sont aussi des concurrents de votre maison-mère?**

Le monde de la banque privée fait face à un environnement complexe, compétitif et extrêmement régulé. L'évolution digitale exige également des investissements considérables que peu d'acteurs du marché sont en mesure de réaliser. La recherche d'une taille critique des actifs sous gestion est indispensable pour rentabiliser les investissements consentis. Lombard Odier propose à ses partenaires de rejoindre sa plateforme informatique et opérationnelle afin de bénéficier des économies d'échelle obtenues par une taille plus importante. Lombard Odier a également compris l'importance d'une gouvernance forte qui permet à ses partenaires de disposer de « Services Level Agreements » comparables à ceux dont dispose le Groupe bancaire vis-à-vis de TBI.

**Comment vivez-vous l'arrivée des 'FinTechs' dans votre secteur?**

Nous vivons cette arrivée au quotidien et sans appréhension particulière, dans la mesure où nous-mêmes appartenons à ce secteur. Nous vivons une période très excitante où les modèles de banque traditionnelle sont remis en cause par de nouvelles technologies et de nouvelles idées. Nous continuons à recruter des ingénieurs et des experts métiers qui développent pour nous les modèles de demain.

Le digital reste le domaine où nous investissons le plus

**Alain Picquet, vous êtes un alumni HEC Liège (promo 1984). Retracer-nous les grandes lignes de votre parcours.**



J'ai été recruté par Peat Marwick Mitchell & Co, un des grands cabinets d'audit. On m'a proposé de rejoindre l'équipe de Luxembourg pour une année ou deux. Aujourd'hui, cela fait plus de 30 ans que je travaille à Luxembourg. Peat Marwick est devenu KPMG et j'ai évolué de l'audit vers le métier du conseil en 1990. Je suis devenu associé en 1996. En 2001, mes associés m'ont proposé de rejoindre le Comité Exécutif avec une responsabilité sur le métier Advisory et sur la fonction Markets (Direction des lignes métier). J'ai également fait partie de l'équipe exécutive globale du métier « Investment Management », ce qui m'a permis de voyager et de développer des contacts en Amérique du Nord et en Asie. Après 28 ans, j'ai tourné la page KPMG pour rejoindre le Groupe Lombard Odier. J'y exerce la fonction de CEO de l'entité TBI Europe et suis responsable global du développement commercial de l'activité TBI.

**Quels sont les éléments qui vous ont motivé à développer cette collaboration avec HEC Liège?**

Cela me fait réellement plaisir de renouer avec mon université. Je rencontre tous les jours depuis des années, des professionnels qui ont été formés par HEC Liège. Je me rends compte de la qualité de l'enseignement qui y est dispensé. De manière plus pragmatique, nous sommes dans une phase de recrutement intensif chez TBI, la possibilité d'identifier des « têtes bien faites » venant de HEC me permet de joindre l'utile à l'agréable.

**Pour terminer, pourriez-vous nous faire part d'un souvenir ou d'une anecdote qui vous a marqué durant vos études?**

En 1994, j'avais parmi mes clients la banque Dewaay à Bruxelles. Le responsable du projet sur lequel nous travaillions était un dénommé Eric Daenen (HEC promotion 1979). Le courant est tout de suite passé entre nous. Plusieurs années plus tard, Eric m'a mis en contact avec le Groupe Lombard Odier. C'était en 2013, il travaillait pour l'entité européenne. Deux ans plus tard, j'ai pris la direction de TBI et Eric m'a rejoint en qualité de COO. La boucle était bouclée.

**Sandra DELFORGE,**  
Director of Corporate Relations & Career Development Alumni Network



## HEC ADVISORY : ÉTUDIANTS, MAIS DÉJÀ CONSULTANTS



DEPUIS 25 ANS, LES ÉTUDIANTS DE LA JUNIOR ENTREPRISE HEC ADVISORY (À L'ÉPOQUE EAA CONSULT) S'ATTELENT À OFFRIR UN SERVICE DE CONSEIL FINANCIER DE QUALITÉ, ADAPTÉ AUX BESOINS ET AUX BUDGETS D'UNE CLIENTÈLE COMPOSÉE ESSENTIELLEMENT DE PME, QUI LEUR DONNE UN REGARD NEUF SUR LEUR ENTREPRISE ET LEUR PERMETTE D'EN AMÉLIORER LA PERFORMANCE.

Au-delà de sa mission première envers ses clients, HEC Advisory, comme chaque initiative du genre, joue également un rôle important envers les étudiants de la faculté en leur permettant de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de leurs études et de les initier, déjà, à la vie professionnelle.

En effet, on ne parle pas seulement ici de rajouter une ligne à son CV, mais bien d'une réelle expérience avec le monde du travail qui s'offre aux étudiants membres de la Junior Entreprise. C'est, par exemple, une opportunité pour eux de gérer des dossiers de bout en bout, mais aussi de développer leur réseau professionnel via les nombreuses rencontres qu'implique le fait d'être un Junior Entrepreneur (clients, partenaires, alumni, membres du corps professoral, ...). Bref, de quoi constituer une réelle valeur ajoutée pour l'étudiant dans la recherche d'un futur emploi.

Bien sûr, tout cela serait difficilement possible sans HEC Liège qui offre un soutien considérable, que ce soit via la mise à disposition de locaux pour la Junior Entreprise, l'aide fournie par le personnel de l'Ecole et le corps professoral, ou encore, voire surtout, de la possibilité laissée à HEC Advisory d'utiliser la « marque HEC », ce qui constitue un gage de qualité dans l'esprit des clients de la Junior Entreprise et fait souvent la différence lorsque ceux-ci doivent accepter de faire confiance à des étudiants pour des missions aussi délicates que des conseils en gestion.

En retour, HEC Advisory s'efforce de mettre en pratique les valeurs de HEC à l'extérieur lors de ses différentes missions, mais aussi à l'intérieur de la faculté en organisant chaque année, notamment, une conférence « Success Stories » pour mettre en valeur l'entreprenariat et un concours d'analyse financière destiné aux étudiants suivant le cours de Jacques Berwart, en partenariat avec la société BDO.



**HEC Investing Group est un club d'investissement qui regroupe étudiants, anciens étudiants, ainsi que des membres du personnel académique et scientifique de HEC Liège et plus globalement de l'Université de Liège. L'équipe compte en moyenne une vingtaine d'étudiants actifs dans la gestion quotidienne du club et de son portefeuille d'actifs financiers dont la valeur s'élève à un peu plus de 400.000€. Une fois diplômés, les étudiants peuvent rester membres du club et apporter leur expertise en participant à certaines réunions du club.**

HEC Investing Group permet aux étudiants de mettre en pratique la théorie financière apprise lors des nombreux cours de finance qui composent leur cursus. Les compétences développées touchent un grand nombre de domaines : l'analyse stratégique et financière d'entreprises et la valorisation de leur capital (actions), l'analyse de produits financiers, la gestion d'un portefeuille d'actifs, la mesure de la performance et du risque, la comptabilité du club d'investissement ainsi que l'utilisation de plateformes professionnelles de données financières et de trading.

L'apport du club ne se limite pas aux compétences purement financières mais touche aussi la vie professionnelle en général : le travail en équipe, la mise en place d'une stratégie, la communication interne et externe, la prise de décisions (d'investissements), l'organisation d'événements (conférences et visites) ainsi que le suivi de l'actualité économique. Les étudiants apprennent à gérer leur propre argent de manière responsable puisqu'ils doivent investir dans le club en versant des cotisations mensuelles. En contrepartie, ils reçoivent des parts du club qu'ils revendent lors de leur sortie du club. L'évolution de la valeur des parts du club dépend de la performance du portefeuille d'actifs financiers qu'ils gèrent.

La participation au club d'investissement est donc l'occasion pour les étudiants de compléter leur formation et constitue un atout important dans leur recherche de stage et d'emploi. Une grande partie des membres du club travaillent ensuite dans l'industrie financière : banques commerciales, banques d'investissement, fonds d'investissement, sociétés de gestion financière, etc.

Au sein du club, les étudiants peuvent compter sur la supervision et la participation de plusieurs membres du personnel de l'Ecole dont Laurent Bodson, Georges Hübner et Michael Ghilissen et moi-même en tant que Président du club. Le club accueille de nouveaux membres chaque année, étudiants ou autres membres de HEC Liège.

**Thomas BONESIRE,**  
Président de HEC Investing Group



## HO DUC NINH, A NEW VIETNAMESE ALUMNI IN FINANCIAL ENGINEERING

At the end of the academic year 2015-2016, we had an interview with Ho Duc Ninh, a Vietnamese student, and now alumni, who obtained in September 2016 a Master's degree in Business Engineering (specialization in Financial Engineering). Before coming to Liège, he obtained a Bachelor's degree in Vietnam, followed by an Executive Master in Industrial Management. He then obtained a scholarship from Wallonie-Bruxelles International (WBI) in order to finance his studies at HEC Management School - University of Liège.



Why did you register during the academic year 2014-2015 for the Executive Master in Industrial Management, which is co-organized by the National University of Civil Engineering in Hanoi and HEC Management School - University of Liège?

After graduating from university, I worked for a construction company as project cost controller. After almost one year, I realized that I needed to reinforce and enlarge my knowledge regarding enterprise operations. Through the recommendations of former students of HEC Liège and my own research, I decided to apply for the Executive Master in Industrial Management. It was the best decision I ever made.

Why did you decide last year to study in Belgium, at the University of Liège? Why did you choose the specialization in Financial Engineering?

During the Executive Master in Industrial Management program, beside the study of courses like Human Resources Management, Managerial Accounting and Auditing, Marketing, Quantitative Methods in Management and Supply Chain Management, I was very lucky to follow Financial Markets with Prof. Georges Hübner. This course really attracted me with fundamental knowledge of fixed income securities, derivatives, asset allocation, trading strategies, etc. The final exam was quite challenging, but it just made me more motivated to learn more about this field. Moreover, I know that HEC Liège is a well-known business school with top quality in Belgium; therefore, it was an easy decision to choose the specialization in Financial Engineering at HEC Liège.

What was the subject of your master thesis?

My thesis subject was about diversification strategies for Vietnamese investors with Prof. Georges Hübner as promotor. In my master thesis, I evaluated the time-varying integration degree of Vietnam's emerging market with the world market over the last 16 years and developed trading strategies from that analysis.

What is your opinion about your stay at HEC Liège?

The program offered by HEC Liège prepared me with practical and up-to-date knowledge in the field of quantitative finance. The frequent presence of guest speakers from financial institutions also helped me to gain insights about their activities and how to apply theory to practice. I am completely satisfied with the quality of the program.

Learning at HEC Liège also gave me chances to make friends with young people from different countries and different religions. It helped me to develop many skills, such as team working, interpersonal and intercultural skills, linguistic proficiency and taking initiatives.

My favorite course was Investments and Portfolio Management. The lectures, guest lecturers and exercise sessions helped me to understand the issues of portfolio management and how it works in practice. Thanks to this course, I will also be able to use some programming software like MATLAB to manage the risk-return tradeoff of portfolios. I am also impressed by the active support from professors and assistants, who always explain things very carefully.

What are your projects for the future and for your professional career?

I will go back to Vietnam, where I plan to apply to some investment funds and banks. With the knowledge acquired at HEC Liège, as well as continuous learning, I am confident to bring values and quality at my future working place.

**Interview by Gunther VRANKEN,**  
International Relations Coordinator







© M. Houet - ULg

**Anne GIRIN – Université de Liège, Directeur des Ressources financières Alumni HEC Liège, promo 1989**

#### Les étapes de votre carrière

- **Un premier job dans l'Audit chez Arthur Andersen & Co à Bruxelles. Même si je cumulais les casquettes (Présidente AIESEC, représentante des étudiants au Conseil de Fac, etc) et les petits boulots pendant mes études, le début de ma vie professionnelle s'est révélé aussi éprouvant**

que stimulant. Beaucoup de nuits blanches mais une formation incroyable, riche et dense !

- **Une frustration de ne faire que contrôler et conseiller. J'avais envie de réaliser, de mener des projets jusqu'à leur terme, plus de rester « au balcon ». Cap sur mon 1er poste de directeur financier. J'ai changé quelque fois d'emploi (Groupe Unigro, Groupe 3P, SPE-Luminus), chaque fois après avoir mené à bien des restructurations profondes. Le récurrent ne me motive pas...**

#### Votre fonction aujourd'hui ?

Directeur Financier et Responsable SAP, à l'ULg depuis 16 ans, j'y trouve le plaisir toujours renouvelé de m'occuper principalement du non-récurrent, grâce à l'excellente équipe qui m'entoure et qui gère le quotidien. Après avoir implémenté SAP au sein de l'ULg, opéré un redressement financier drastique des finances de l'université, modifié en profondeur la gestion de cette vieille institution, négocié les fusions avec la Fondation Universitaire Luxembourgeoise, HEC, les hautes écoles d'Architecture et la Faculté Agronomique de Gembloux, obtenu l'assujettissement à la TVA des universités, je me concentre aujourd'hui sur les questions liées au refinancement des universités et à la gestion des entités – tant internes qu'externes – qui composent l'université et son environnement. L'Université étant comparable à un conglomérat de 600 PME, ce ne sont pas les problèmes qui manquent. L'ULg – contrairement aux autres universités francophones – effectue en effet beaucoup de prestations pour tiers, en concurrence directe avec le secteur privé, ce qui induit tous les problèmes que l'on peut rencontrer dans le privé.

#### Bref, un job varié, très riche et intéressant...

**Frederic Gielen – Avantage Reply**

**Alumni HEC Liège, promo 1993**

**Intermédiaire Macroéconomie, London School of Economics (LSE)**

**Certified Public Accountant, State Board of Accountancy,**

**Commonwealth of Virginia Réviseur d'entreprise, Luxembourg**

#### Les étapes de votre carrière

- **Début d'une carrière internationale chez Arthur Andersen à Luxembourg, puis chez Ernst & Young en Asie et aux Etats-Unis comme Senior Manager. Il rejoint ensuite la Banque Mondiale où il travaille cinq ans comme Lead Financial Management Specialist.**
- **Londres, 2007, création avec trois Associés du cabinet Avantage, un cabinet de conseil spécialisé en gestion du risque. Un peu plus tard, la société est rachetée par le Groupe Reply et devient Avantage Reply.**
- **Responsable de toutes les activités de conseil en gestion du risque en Europe et aux Etats-Unis et CEO pour toutes les activités du groupe Reply dans le Benelux et en France.**

Aujourd'hui, Frédéric Gielen peut se dire 'fier' d'être Associé Exécutif chez Reply.



#### Avantage Reply

Avantage Reply est un cabinet européen de conseil en management spécialisé dans la conduite du changement dans les domaines de la gestion des risques, de la compliance, de la finance (gestion du capital et rapports réglementaires), de la trésorerie et des opérations.

#### Vos activités ?

Nos activités sont extrêmement variées, du conseil en gestion des risques à la cybersécurité, en passant par le numérique, la banque mobile ou encore la gestion des paiements. Nous avons parmi nos clients de nombreuses banques et institutions financières de premier plan et, en pleine croissance, nous étendons notre couverture géographique.

#### Rencontrer ou rejoindre Avantage Reply ?

**Avantage Reply participe régulièrement aux Job Days à HEC. Avantage Reply recherche actuellement des profils jeunes et innovants pour faire partie du Career Accelerator Programme, un programme de deux ans offrant à ses membres l'opportunité de travailler comme consultants dans un de nos bureaux européens, d'obtenir une certification, de suivre des formations et de développer son réseau de contacts. HECéens et HECéennes intéressés, vous êtes cordialement invités à nous envoyer votre CV !**

**Daniel CAPOCCI – ARCHITAS BELGIUM, CIO**

**Alumni HEC Liège, promo 2000, Ph.D. at the HEC School of Management – University of Liège.**

Daniel Capocci has developed a close relation with HEC Liège and several teachers as not only he was the precursor of the stream of research that emerge in the school around hedge funds in the early 2000 but as he has over time published a collection of articles, a Ph.D. and several books on the topic, always proud to sign as a research associate of the school. The last book he published called "The Complete Guide to Hedge Fund and Hedge Fund Strategies" was published in 2011.

On a professional front, Daniel started his career in Luxembourg in 2001 by two years of rotation in a bank that aims to give him a broader view of how a bank world works. From there he rapidly joined the asset management arm when he learned the difference between books theories and the reality of working with people in financial markets. There he developed fund selection skills and a broad network for almost ten years traveling the world in a rapidly growing entity.

In 2010, he decided to move to the UK and joined Architas, the multi-manager arm of the AXA Group. This was a new start for him in an exciting but still very small business. He is leading a team and managing over €1.5b of assets for various European entities in a series of funds. He spends his day between the team of supporting analysts, thinking about market and asset allocation and exchange with clients.



Daniel has recently been appointed as the Chief Investment Officer for Architas Belgium, the Belgian private banking arm of the group and is now part of the management of the company in addition to his portfolio management responsibilities. When discussing his career, Daniel is proud to mention that not only he learned what a stock or a bond was or how to price an option at University but he first and foremost met passionate people that gave him the will to learn and to go further in his day-to-day thinking. This is how an abstract found in 1998 in an academic Journal on an unknown topic called "hedge fund" became a 500 pages PhD a couple of years later and how a Belgian student going to the closest town to learn finance has been able to become part of the senior team of a growing business based in the heart of the European financial industry.

Daniel is also CAIA Charter holder.

## UN TANDEM HEC À LA DIRECTION FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ PRAYON

Le domaine financier chez Prayon a la particularité d'être réparti entre deux directions. Et toutes deux sont dirigées par un Alumni HEC !

La Direction Financière proprement dite, sous la houlette de Pierre Schils depuis 2008, a en charge la Comptabilité Générale (comptes statutaires des entités belges et consolidation des comptes du Groupe), la Fiscalité (ISOC – TVA – Douane), la gestion des flux financiers et des risques qui s'y rapportent (devises, taux d'intérêt, crédits, ...), et les relations bancaires. La Direction Planification et Contrôle de Gestion, dirigée par Guy Clerdent depuis 2008 également, couvre la Comptabilité de Gestion, le processus budgétaire, et la planification des processus d'achats, production et vente (très complexes et critiques vu les nombreux flux entre les multiples ateliers et sites de production).

### Votre fonction aujourd'hui

En tant que Directeur Financier, je participe au comité d'orientation stratégique du Groupe ainsi qu'au Conseil d'Administration de certaines filiales.

La taille de Prayon (société internationale de dimension moyenne, avec un quartier général situé à Liège) m'a permis d'être en contact avec divers autres domaines (commercial, juridique, HR, IT...) et de participer à de nombreux projets souvent transversaux : participation à des études d'acquisition, implémentation d'un ERP (SAP), adaptation de la consolidation comptable du groupe aux normes IFRS, mise en place d'une syndication bancaire par exemple.

HEC m'a apporté un solide bagage, diversifié au niveau des matières et des compétences intégrés et combinant de façon équilibrée de solides bases théoriques avec une approche pratique et pragmatique des réalités de l'économie de terrain.



Pierre SCHILS – Prayon, Directeur Financier Alumni HEC Liège, promo 1985

### Les étapes de votre carrière

- Premier engagement au sein de la société CORMAN au Limbourg en tant que Responsable de la Comptabilité des Tiers et Credit Manager (sur ma proposition, je crée des procédures de gestion des risques crédit sur les clients)
- En 1990, je rejoins le Groupe Prayon (Chimie du phosphate), pour lequel je travaille encore aujourd'hui.

Au fil des années, sont venus s'ajouter à l'analyse-crédit d'autres domaines financiers : gestion de trésorerie, relations bancaires, comptabilité générale (sociétés belges et consolidation), fiscalité...et le management des équipes en charge de ces matières.



Guy CLERDENT – Prayon, Directeur Planification et Contrôle de Gestion - Alumni HEC Liège, promo 1993

### Les étapes de votre carrière

- Des débuts dans un cabinet d'audit, Arthur Andersen, au Luxembourg. Y travaillaient pas mal d'anciens (HEC est une grande famille qui sait faire fonctionner le réseau...);
- Parallèlement à mon travail, je suis une formation en horaire décalé à HEC pour obtenir le diplôme complémentaire en Analyse et Contrôle. Trop heureux de ces retours ponctuels à Liège, le Carré me manquait trop !!
- Mon attrait pour l'industrie où les chiffres comptables sont davantage le reflet d'une véritable activité prend le dessus et en 1996, je rejoins Prayon en tant qu'adjoint au contrôleur de gestion.

## FINANCE

### Votre fonction aujourd'hui

Le contrôle de gestion chez Prayon est orienté business car les usines sont très intégrées et la partie planification est gérée par le contrôle de gestion qui doit régulièrement faire des arbitrages pour optimiser le fonctionnement des usines et donc la rentabilité.

Avec mon équipe (dont 2 Alumni HEC), nous sommes en charge de la réalisation des budgets pour le Groupe mais aussi des contrôles budgétaires, des calculs de prix de revient, des marges avec le reporting indispensable au management (via les KPI), actionnaires, banques et Conseil d'Entreprise notamment.

J'ai également la responsabilité des achats d'énergies (gaz et électricité) pour nos usines et supervise enfin le risk management (gestion des assurances incendie, responsabilité civile, pertes d'exploitation ...).

Bien que diplômé en Ingénieur Commercial, je dis souvent que je ne suis ni ingénieur ni commercial mais un peu des deux et la formation HEC m'a permis de découvrir de nombreux domaines et me permet de communiquer facilement avec des acteurs très variés (achats, commercial, production, engineering ...) ce qui m'a amené à devenir le « finance partner » au sein de Prayon.

Jean-Dominique GREGOIRE - Saint-Gobain, Construction Products Sector CFO  
Alumni HEC Liège, promo 1986, Président de l'association des étudiants

### Les étapes de votre carrière

- Une impulsion d'Henri Bouillon, mon professeur d'allemand à HEC, qui m'encouragea à effectuer un stage/séjour d'étude linguistique dans un Goethe-Institut allemand, à l'origine de ma trajectoire internationale;
- Un début de parcours dans le milieu bancaire, à la BBL de Bruxelles, puis au siège de Liège au sein du département entreprises;
- Une bifurcation vers l'industrie en 1991 : je rejoins le groupe français Saint-Gobain. Un bon choix : j'y suis toujours ! Pendant 25 ans, j'y exerce la direction financière de plusieurs métiers (matériaux céramiques, isolation, etc) au sein de différents pays : la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Europe de l'Est, l'Europe Centrale et les Pays Nordiques.

### Votre fonction actuelle?

En juin 2015, année du 350ème anniversaire de Saint-Gobain, je rejoins le siège central parisien pour y prendre la direction financière, des systèmes d'information, ainsi que de la



stratégie et M&A d'un des 3 pôles du groupe : les Produits pour la Construction. Ce pôle de 49.000 personnes, constitué de 5 activités (Isolation, Gypse, Mortiers, Canalisation et Produits d'extérieurs) structurées autour de marques mondialement connues telles qu'Isover, Gyproc, Rigips, Weber, Pont-à-Mousson ou Certain Teed... pèse 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires, réalisé dans plus de 60 pays.

Au bout du compte, ces 30 années de carrière dans la finance représentent une forme de clin d'œil à l'étudiant de 20 ans qui optait pour les sciences commerciales et consulaires, rêvant d'embrasser une carrière diplomatique.

# FINANCE



**Abdourhamane TOURE, Ancien Directeur Financier et Directeur Commercial et Marketing Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA MALI)**  
Consultant Banques, Institutions de Microfinance et Entreprises,  
Bamako, Mali  
Alumni HEC Liège, promo 1978

#### Les étapes de votre carrière

Directeur Financier et Comptable de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) du Mali pendant 23 ans (1983-2006) avant d'en devenir le Directeur Commercial et Marketing, de 2006 à 2014. Toutes ces années furent rythmées par de grandes évolutions auxquelles j'ai activement participé : informatisation de la banque en 1988, mise en oeuvre du Plan Comptable Bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine en 1995, achèvement du système d'information et de gestion en 2005. J'ai également mis en place des services à valeur ajoutée tels que le Mobile banking et les Guichets Automatiques de Banque.

#### Vos activités aujourd'hui ?

Retraité en 2014, je reste actif dans le domaine de la consultance et j'aide mon ancien employeur (la BNDA) à gérer certains chantiers, par exemples : le passage à une version supérieure du système d'information bancaire, la gestion des risques opérationnels et de marché, la mise en oeuvre du nouveau plan comptable bancaire qui entrera en vigueur en 2018.

#### Parallèlement, j'apporte mon expertise à d'autres institutions :

- évaluation de projets agro-alimentaires présentés par des entreprises du Nigeria, Ghana, Burkina Faso et du Niger pour demander le financement de la Coopération Britannique à travers un projet dénommé West Africa Food Market,
- participation au Conseil d'Administration d'une institution de microfinance basée au Niger pour le compte du Fonds Européen de Financement Solidaire (FEFISOL),
- évaluation de la Banque Atlantique du Sénégal pour le compte du Fonds de Solidarité,
- ....

Enfin, j'ai développé plusieurs outils informatiques que je commercialise et implémente (logiciel de gestion développé sous Windev, outils d'analyse et de projections financières, d'automatisation de l'instruction, etc).

#### Vous avez dit retraité ?



## La Finance dans tous ses états



**Vos investissements à portée de main.**

Avec **Belfius Direct Mobile** l'aperçu de vos investissements est également disponible sur votre smartphone.

**95%**  
de clients satisfaits, on se donne à 100% pour y arriver.

**Suivez maintenant vos investissements aussi sur votre smartphone.**

Découvrez comment suivre très facilement vos investissements où et quand vous voulez via votre smartphone, grâce à la nouvelle fonction de l'app **Belfius Direct Mobile**.

Découvrez-en plus sur [belfius.be/investirmobile](https://belfius.be/investirmobile)

Belfius Banque SA, Boulevard Pachéco 44, 1000 Bruxelles - IBAN BE23 0529 0064 6991 - BIC GKCCBEBB - RPM Bruxelles TVA BE 0403.201.185 - N° FSMA 19649 A

**Belfius**  
Banque & Assurances



Executive Education

## HEC LIÈGE, LEADER EUROPÉEN EN MANAGEMENT DU CHANGEMENT

En collaboration étroite avec le LENTIC, le centre de recherche et d'intervention de l'Université de Liège spécialisé dans les processus d'innovation organisationnelle et dirigé par le Prof. François Pichault, l'Executive School de HEC Liège anime l'Académie Internationale du Management du Changement avec des partenaires aussi prestigieux que l'ESG-UQAM à Montréal, l'Université de Laval à Québec ou encore l'Université Paris Descartes (Sorbonne Paris Cité).

Avec un catalogue de plus de 50 formations en management du changement et 12 partenaires partout dans le monde, HEC Liège offre aujourd'hui en Europe, l'une des gammes les plus complètes et les plus opérationnelles de formations et d'accompagnement en management du changement. Les formations sont délivrées en français, en anglais, en allemand, en espagnol, en italien ou encore en arabe.

Cette offre de services est destinée à des participants individuels, des PME ainsi que des grands groupes. Les DRH, cadres en charge de changement et formateurs nous rejoignent dans nos communautés de pratiques pour profiter des retours d'expériences nombreux de ces différentes réalisations.

### QU'EST-CE QUE L'ACADÉMIE INTERNATIONALE DU MANAGEMENT DU CHANGEMENT DE HEC LIÈGE ?

L'Académie, c'est tout d'abord un catalogue particulièrement fourni de formations (une offre de **54 séminaires** qui vont des fondamentaux jusqu'à deux master classes ou encore une double certification possible entre HEC Liège Executive School et le centre de perfectionnement de l'ESG-UQAM (Montréal).

Elle propose aussi des formations sur mesure et des **accompagnements** personnalisés d'entreprises avec l'aide de l'équipe du LENTIC.

Enfin, une des formations proposées permet de préparer la **certification** en management du changement (IMCM) grâce à un stage compact de 3 jours.

### QUELLES SONT LES THÉMATIQUES ABORDÉES ET LES ORGANISATIONS INTÉRESSÉES ?

Présentes aussi bien sur les thèmes de l'Usine 4.0 ou de la transformation des services 4.0, les équipes HEC Liège sont plongées dans des transformations parfois disruptives et ce, sur une grande variété de secteurs et de problématiques.

On retrouve dans les participants récents aux formations de

l'Académie du Changement de grands groupes de presse, des banques qui se digitalisent, des groupes d'optique ou de luxe qui se réinventent ou encore des administrations et des hôpitaux qui se recomposent autour de leurs missions de service public.

L'Académie acquiert une véritable dimension européenne et internationale en proposant aussi du management du **changement interculturel et international**.

### ET VOUS ? QUE PEUT VOUS APPORTER L'ACADÉMIE DU MANAGEMENT DU CHANGEMENT ?

Pour les **consultants et les formateurs**, toutes ces expériences sont synthétisées au fur et à mesure dans un référentiel avec l'Agence de certification ACMC. Outre l'achat en ligne de ce référentiel très complet, vous pouvez aussi présenter en français – sur base d'un stage compact de préparation - la certification internationale en management du changement IMCM.

Pour les **entreprises** et avec l'aide du LENTIC, nous accompagnons aussi vos équipes et vos responsables en management du changement.



### NOUS AVONS BESOINS DE VOUS

Des fondamentaux à la certification et à la validation de compétences, en passant par la formation d'animateurs ou les services d'accompagnement du changement, HEC Liège et le LENTIC souhaitent encore amplifier leur avance dans le savoir-faire de plus en plus stratégique que représente cette capacité à réagir avec succès aux transformations de plus en plus rapides et nombreuses. Nous recherchons donc aussi des étudiants stagiaires, des formateurs qui acceptent de nous rejoindre pour soutenir ce développement ainsi que de grands témoins dans les entreprises qui à leur tour acceptent de témoigner sur leurs propres expériences.

Charles-Henri **RUSSON**,  
Coordinateur de l'Académie du Changement et du pôle de compétences  
Leadership & Performances des Managers, HEC Executive School

**Prochaines certifications :**  
**les 22, 24 et 25 novembre 2016**

Contact et renseignement :  
Tina Capitano, Project Manager  
T. +32(0)4 232 73 30 | c.capitano@ulg.ac.be

## UN CHALLENGE, UN NOUVEAU SOUFFLE POUR L'ENTREPRISE

7293 DOPPIO.BE



RENCONTREZ DES PROFESSIONNELS | SUR LES THÉMATIQUES DE VENTE ET D'ACHAT D'ENTREPRISE | PRÈS DE CHEZ VOUS |

### La transmission d'entreprise, un enjeu économique majeur !

Racheter une société ... Vendre votre entreprise...

Une semaine pour y réfléchir et s'informer, partout en Wallonie, grâce à la Semaine de la Transmission d'Entreprise.





## LES PROGRAMMES STRATÉGIQUES POUR CADRES À HAUT POTENTIEL

HEC Liège Executive School jouit d'une riche expérience en formations

pour cadres à haut potentiel. Ces « High Potentials » ont le plus souvent été engagés sur base de leur expertise opérationnelle et ils doivent devenir progressivement des parties prenantes importantes dans le processus de décision stratégique.

Sur base des demandes des entreprises au cours des cinq dernières années et en dialogue avec le corps académique de HEC Liège, l'Executive School a conçu un portefeuille de formations focalisées sur le thème de la stratégie :

- Une CLASS Room qui couvre les bases d'une démarche stratégique en entreprise.
- Une PRACTICE Room où les HP peuvent venir pratiquer leur art naissant.
- Une GAME Room où ils peuvent simuler l'impact financier et stratégique de leurs décisions.

- Une BOARD Room où ils vivent les enjeux de la Gouvernance Stratégique.
- Une DEAL Room où ils sont confrontés à la décision stratégique d'investissement.
- Une WAR Room où ils apprennent les pratiques légales des services d'intelligence.

Ces « Strategic Rooms » peuvent désormais s'articuler en programmes « sur mesure » pour répondre à vos besoins spécifiques.

## ACTUALITÉS DES FORMATIONS POUR LES ENTREPRISES

- Développez vos compétences
- Augmentez la compétitivité de votre entreprise
- Explorez de nouveaux marchés
- Découvrez de nouveaux modèles et concepts...

### NOS FORMATIONS À « LA UNE »

PROGRAMMES	EN QUELQUES MOTS...	DATE DE DÉMARRAGE
Leader d'équipe et les outils du manager	Modules outils pratiques pour tout gestionnaire d'équipe.	Plusieurs modules et dates accessibles
Learning Break	Sélection d'outils de management pour l'entrepreneur.	21/09/2016
Master class en digital marketing	Pour aller plus loin dans votre marketing et communication.	22/09/2016
Tableau de bord	Identifiez vos key performance indicateurs afin de suivre vos affaires	04/10/2016
Master Class en Intelligence stratégique	Comment trouver, utiliser et influencer l'information pour pouvoir décider.	06/10/16
Certificat d'Université en Médiation Civile et Commerciale	préparation à l'Agrément et formations continues.	07/10/2016
Community manager	Développez et améliorez votre communication sur le web.	12/10/2016
Formation permanente pour médiateurs (peu importe la spécialité)	Outils et techniques de perfectionnement pour médiateurs	14/10/2016
Spécialisation en médiation civile et commerciale	Vous êtes déjà médiateur et vous souhaitez vous spécialiser en médiation civile et commerciale.	25/11/2016

## ÉVÉNEMENTS DE LA RENTRÉE

Workshop bien-être (Chrononutrition et Mindfulness)	08/10/2016
Salon Epsilon - nous sommes présents au salon de la formation. Venez nous y rencontrer.	18/10/2016

Retrouvez ces programmes et événements en cours et à venir sur notre site : [ww.hecexecutiveschool.be](http://ww.hecexecutiveschool.be)

Contact et renseignements sur nos programmes interentreprises :  
Manon Thibaut - Tél . : +32(0)4 232 73 79



**SRIW**  
INVESTMENT & GROWTH

## INVESTMENT & GROWTH

Le Groupe SRIW contribue au développement de l'économie de notre Région en intervenant financièrement dans les projets de développement d'entreprises wallonnes ou implantées en Wallonie. Elle participe à leur croissance, aux côtés d'investisseurs privés, via des prêts mais également des prises de participation.

S.R.I.W. SA | [info@sriw.be](mailto:info@sriw.be) | [www.sriw.be](http://www.sriw.be)



Partenaires

## HEC LIÈGE - RANDSTAD YOUNG TALENTS UN PARTENARIAT PROMETTEUR



good  
to know  
you

young  
talents

Le paradoxe est connu sur le marché du travail : les employeurs ne parviennent pas à recruter les profils qui leur conviennent alors que les jeunes diplômés ne trouvent pas de travail parce qu'ils manquent d'expérience. C'est pourquoi Randstad a lancé, il y a quelques années, le programme Randstad Young Talents. À partir de cette année académique, HEC Liège, ses étudiants et jeunes diplômés, vont profiter de ce service qui a fait ses preuves.

« **Randstad Young Talents** », explique Fabienne Sier, Senior Business Manager, « c'est une passerelle entre les entreprises, les étudiants et jeunes diplômés. Nous les aidons à bien lancer leur carrière et convainquons les entreprises de donner une chance aux jeunes talents motivés et de valeur. »

### COMMENT CELA FONCTIONNE-T-IL CONCRÈTEMENT ?

→ **Fabienne Sier** Une demi journée par semaine, un consultant de Randstad se rend sur le campus. Il aide les étudiants en master à rédiger un CV solide et à poser leur candidature. Il les aide aussi à trouver un emploi - un job d'appoint correspondant à leurs études ou un premier emploi.

Depuis que Randstad Young Talents a commencé en 2012 à la KU Leuven, plus de 1 000 étudiants ont bénéficié d'un coaching personnel, 800 étudiants ont suivi des workshops et pas moins de 450 étudiants ont décroché un emploi d'appoint en phase avec leur orientation académique.

*J'ai désormais un job qui, à mon sens, est aussi enrichissant qu'un stage. C'est passionnant et, en plus, cela fera une très bonne impression sur mon CV !*

### QU'EST-CE QU'UN JOB D'APPOINT CORRESPONDANT AUX ÉTUDES ?

→ **Fabienne Sier** Il s'agit d'un emploi créé sur mesure dans une grande, moyenne ou petite entreprise. Il peut s'agir d'un job où l'étudiant opère au sein d'une équipe existante ou dans le cadre d'un projet créé spécialement pour lui. Tout le monde y gagne : les entreprises disposent d'un collaborateur motivé aux connaissances actuelles et les étudiants peuvent se constituer une belle expérience professionnelle durant leurs études.

Le futur ingénieur commercial Maarten se déclare enchanté : « Avant, mon job de vacances consistait à remplir des rayons au supermarché. Avec l'aide de Randstad, j'ai trouvé un job d'étudiant où je dois analyser des données et développer des programmes. J'ai désormais un job qui, à mon sens, est aussi enrichissant qu'un stage. C'est passionnant et, en plus, cela fera une très bonne impression sur mon CV ! »

Un autre étudiant de HEC Liège témoigne : « Je trouve que pouvoir travailler dans un domaine qui se rapporte à mes études m'a permis tout d'abord d'appliquer en pratique la théorie vue aux cours et deuxièmement me permet de me tenir à jour concernant les nouveautés fiscales car la fiscalité est un domaine qui est en changement permanent. Je pense donc que trouver un job étudiant qui se rapporte à nos études est vraiment très enrichissant. »

### QUELLES ENTREPRISES PEUVENT OFFRIR DE TELS JOBS D'APPOINT ?

→ **Fabienne Sier** N'importe quelle entreprise ou organisation. Nous ne destinons pas les étudiants uniquement aux grandes entreprises connues. Nous voulons aussi qu'ils découvrent des employeurs plus petits, des entreprises moins connues ou ayant injustement une moins bonne image. En proposant un emploi en phase avec les études, les entreprises peuvent se faire connaître auprès des étudiants de façon plus approfondie ou tout simplement se faire connaître. Une excellente entrée en matière : pas moins de 84 % des étudiants qui ont décroché un tel job d'appoint commencent leur carrière, au sortir de leurs études, chez cet employeur !

**Michaël Cousin**, Financial Manager, Coretec Energy, partage son expérience de Randstad Young Talents : « Recruter une personne pour un ou deux jours semaines peut s'avérer complexe car il est difficile de trouver une personne motivée. Lors de l'engagement d'un jeune talent, la situation est différente ; le jeune talent est motivé à acquérir une première expérience professionnelle, et à apprendre la vie en société. De plus, cette solution permet de parfaire les connaissances du jeune talent à un prix attractif et de recruter une personne directement opérationnelle à la fin de ses études. »

### Vous souhaitez engager de jeunes recrues via Randstad Young Talents ou en tant que candidat, postuler auprès d'un de nos consultants ?

Envoyez un courriel à [youngtalents\\_liege@randstad.be](mailto:youngtalents_liege@randstad.be) ou nous contacter au 32 4 230 51 59

### AVANTAGES POUR VOTRE ENTREPRISE

Vous accédez directement à des high potentials motivés, fiables, bien évalués, au potentiel innovant appréciable. Les étudiants sont disponibles rapidement, flexibles et avides d'apprendre.

Des étudiants compétents réduisent la charge de travail de votre entreprise, génèrent de l'activité supplémentaire, etc. à un prix avantageux.

Dans la guerre des talents, vous vous attirez à un stade précoce de futurs collaborateurs.

 randstad



DEVENEZ AMBASSADEUR  
DE LA MARQUE WALLONIA.BE



Il y a près de deux ans, à l'invitation de HEC, le Directeur de la Communication de l'AWEX (Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers), Jacques Jadoul, venait présenter la nouvelle politique de marque wallonne : un nouvel état d'esprit, un vecteur de mobilisation et surtout une mise en valeur des atouts concurrentiels de la Wallonie.

Aujourd'hui, HEC Liège a décidé de devenir ambassadeur de la marque Wallonia.be - Feel Inspired, une initiative intéressante qui, comme le souligne **Pascale Delcomminette**, Administratrice générale de l'AWEX, concrétise les ambitions d'attractivité territoriale de la Wallonie qui entend se différencier des régions concurrentes et se positionner de manière claire à l'international. « Cette démarche d'attractivité territoriale est particulièrement importante dans un monde globalisé où

chaque région doit sortir son épingle du jeu. Wallonia.be c'est une stratégie de positionnement. Le positionnement qui a été choisi, et qui a été traduit par le slogan Feel Inspired, est celui de l'ouverture sur le monde, dans sa double acception : le sens de l'accueil et la capacité des opérateurs wallons à s'exporter. Les autres atouts de la Wallonie, le sens du partage, l'accessibilité, l'innovation et la qualité de vie, sont représentés par les auras colorées que l'on retrouve dans toute la communication.»

**Geoffrey Parks**, Alumni de HEC Liège, promo 2001, Senior Project Manager à l'AWEX, a contribué au développement de ce réseau d'ambassadeurs de la marque qui compte actuellement plus de 600 membres issus de secteurs très variés (économique, académique, scientifique, culturel, touristique). Et il ne compte pas s'arrêter en si bon chemin : il souhaite étendre encore ce réseau.

**Geoffrey Parks, que dites-vous aux acteurs du monde de l'entreprise pour les convaincre de devenir ambassadeur ?**

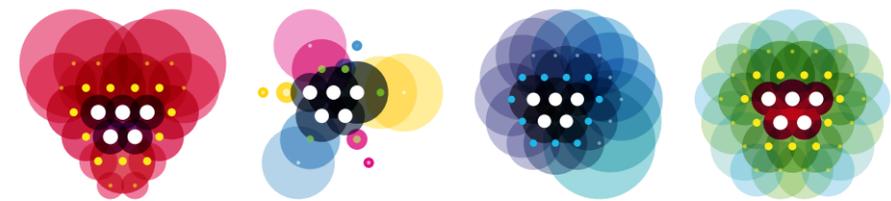
Je leur explique que la Wallonie est pleine d'atouts et qu'elle a besoin d'eux pour le faire savoir. Chaque personne peut aisément et activement contribuer au rayonnement international de sa région. Tout Wallon dont l'activité a une résonance à l'international ou toute personne étrangère ayant un lien avec la Wallonie, que ce soit un investisseur, un étudiant, un travailleur, peu importe, peut devenir ambassadeur car être ambassadeur d'une région, c'est d'abord respecter et véhiculer les valeurs de sa marque. Nous avons de nombreuses entreprises innovantes en Wallonie qui exportent leur savoir-faire aux quatre coins du monde. Ce sont donc des ambassadeurs de choix pour notre région à l'échelle internationale.

**Concrètement, que doivent faire les entreprises désireuses de rejoindre le réseau des ambassadeurs de la marque Wallonia.be ? Quels sont les avantages concrets pour les entreprises ?**

Il y a deux critères pour devenir ambassadeur : avoir un lien avec la Wallonie et avoir des contacts internationaux. Le candidat ambassadeur complète un court formulaire sur internet et répond à 3 questions ouvertes et le tour est joué ! Une fois la demande acceptée, les ambassadeurs de la marque disposent d'un espace privé sur le portail Wallonia.be où ils peuvent accéder aux coordonnées des autres ambassadeurs de la marque à travers le monde.

Ils ont en outre accès à tous les outils (brochures, supports promotionnels, etc) pour promouvoir la Wallonie et ses valeurs auprès de leurs contacts professionnels ou privés, ils peuvent relayer les informations diffusées sur le portail et ses réseaux sociaux, participer activement aux conversations sur Twitter, Facebook ou LinkedIn, utiliser l'univers visuel de Wallonia.be (logo et codes graphiques de la marque) sur leur propre site Internet ou dans leur signature de mail et bénéficier ainsi de la notoriété de la région, faire connaître leurs activités et succès au travers du blog des ambassadeurs, signaler les opportunités de développement pour la région, recruter de nouveaux ambassadeurs. Enfin, les ambassadeurs sont régulièrement invités à participer à des événements culturels, touristiques ou de rencontre avec les autres ambassadeurs de la marque.

# Feel inspired



## TEMOIGNAGES

**Laurent RENARD, CEO & Co-Founder I-Movix**  
Ambassadeur de la marque Wallonia.be

Au moment du lancement I-Movix qui développe et commercialise des caméras de super ralenti pour la télévision sportive, j'ai eu des contacts avec l'AWEX et ses bureaux internationaux qui m'ont beaucoup aidé. Nous avons créé une relation win win et à présent, il m'a semblé tout naturel de devenir ambassadeur de Wallonia.be et de participer à l'activation du réseau.



**Pascal LIZIN, Directeur des affaires publiques et gouvernementales GSK**  
Ambassadeur de la marque Wallonia.be

Le secteur de la chimie et des sciences de la vie est un secteur clé et innovant. Il représente 40% des exportations de l'ensemble de la Wallonie. Il baigne en Wallonie dans un contexte favorable, notamment grâce à un réseau académique dense. Il m'a semblé évident de devenir ambassadeur d'une région qui promeut notre secteur et a une volonté une ambition d'exportation mondiale.

**Thierry LEFEVRE, Fondateur & CEO, Akilon SA**  
Ambassadeur de la marque Wallonia.be

Nous vendons à travers le monde tous les produits dérivés de la bande dessinée, dont la Wallonie est un des berceaux. Notre business, ce sont les idées, les produits innovants, pour être toujours là où on ne nous attend pas. En Wallonie, nous avons tout ce qu'il faut pour réussir : des fabricants, des inventeurs, des terrains, ... tout est possible en Wallonie ! C'est pour cela que je suis devenu ambassadeur de la marque !

Alors si vous aussi vous pensez que la Wallonie est pleine d'atouts, et que vous êtes prêts à le faire savoir, rejoignez le réseau des ambassadeurs de la marque Wallonia.be  
Rendez-vous sur le portail <http://www.wallonia.be/fr/ambassadeurs>



  
Wallonia.be

Propos recueillis par Nathalie HOSAY,  
Responsable des Relations Extérieures et de la Communication, HEC Liège

## ANDAMAN 7

UN DOSSIER SOLIDE ET EN PLEINE FORME



Prendre en main son dossier santé pour le partager en toute sécurité avec des médecins, des spécialistes, des aides-soignants, des parents et amis, pour un meilleur suivi thérapeutique, c'est le défi relevé par l'application Andaman7.

Après une première levée de fonds en Belgique de 1,3 million d'euros en 2015, la startup Andaman7 en prépare une deuxième auprès d'investisseurs européens et américains afin de financer son développement aux Etats-Unis. Rencontre avec son CEO, VINCENT KEUNEN.

### POUVEZ-VOUS NOUS RAPPELER LA GENÈSE DE VOTRE STARTUP ?

Elle est officiellement née le 7 novembre 2014 mais je travaillais déjà sur l'application Andaman7 avec deux développeurs au sein de Manex depuis 2011. J'ai créé la sprl avec 200.000 euros qui provenaient de la vente de Manex à Lampiris. Ce capital de départ m'a permis, avec 3 collaborateurs – deux développeurs et une personne pour le marketing – de développer la version 1 du produit qui est sortie en juin 2015. Cette première application était disponible sur iPad. Elle sera ensuite disponible sur iPhone (novembre 2015) puis sur Android (avril 2016).

L'équipe initiale s'est vite agrandie pour accueillir une personne de plus au marketing (Jérémy Bachelet, promo HEC Liège 2009) ainsi qu'une personne chargée de développer les projets de partenariat B2B. Par ailleurs, nous sommes actuellement à la recherche d'un profil de développeur pour compléter l'équipe (<http://www.andaman7.com/fr/jobs>)

### COMMENT S'EST DÉROULÉE VOTRE PREMIÈRE LEVÉE DE FONDS ?

Comme nous visons un marché plus large que la Belgique, nous avons décidé de faire appel à du capital-risque. Au départ, nous avons envisagé de lever 500.000 euros auprès d'investisseurs privés et 250.000 euros via le crowdfunding. Au final, nous avons levé en novembre 2015 1,3 million d'euros dont 250.000 proviennent de Meusinvest, via LeanSquare, et le solde d'une douzaine d'investisseurs privés belges. Nous n'avons finalement pas eu recours au crowdfunding, d'une part parce que nous n'en avons pas eu besoin et d'autre part, parce que MyMicroInvest avec qui nous étions en contact prévoit de se développer à l'échelon européen et envisage de lancer une première opération avec nous à ce moment-là.

### QUELS SONT VOS OBJECTIFS ?

Nos priorités sont les marchés belge, américain et français. Pour l'instant, les capitaux que nous avons levés, auxquels il convient d'ajouter une aide de la Région wallonne (DG06) sous forme d'avance récupérable de 900.000 euros, nous permettent de poursuivre notre développement dans les 15 à 20 mois qui viennent. Actuellement, Andaman7 emploie une dizaine de collaborateurs et notre application est déjà disponible dans une vingtaine de langues. A terme, nous envisageons une seconde levée de fonds auprès d'investisseurs européens et américains afin de financer notre croissance.



# Andaman7

Lorsque médecins et patients collaborent

### VINCENT KEUNEN

Le fondateur d'A7 Software plus connue sous le nom de son application mobile, Andaman7, qui combine dossier médical informatisé pour les professionnels de la santé et dossier médical personnel pour les patients, Vincent Keunen, connaît bien l'informatique médicale. Alors qu'il était encore étudiant à l'ULg, dont il sortira ingénieur civil électricien avec une spécialisation en informatique, il crée en 1986 sa première société baptisée Manex. Celle-ci développera notamment pour MediBridge et Mexi des systèmes de messages médicaux sécurisés entre laboratoires et médecins ou encore pour Idewe, le plus grand service externe de prévention et de protection du travail en Belgique, pour lequel elle a informatisé les dossiers médicaux de 800.000 travailleurs. Il participera ensuite au développement de Lampiris, occupant notamment les fonctions de CIO, à partir de 2009 jusqu'en 2014, date à laquelle il cédera son entreprise à cette dernière et créera dans la foulée A7 Software.

### PARTENARIAT AVEC LE CHU

Basée à Bonnelles, Andaman7 mène un projet en collaboration avec le CHU. Depuis 2002, la législation européenne stipule que les données médicales du patient lui appartiennent et qu'il peut donc en faire la demande quand il le souhaite. Actuellement, le CHU répond en moyenne à trois demandes par jour et fournit ces données sous forme papier ou électronique (cédérom). Mais outre une certaine lourdeur, ces données ne sont pas actualisées par la suite. Grâce à Andaman7, le transfert des données au patient sera facilité mais également actualisé en permanence.

En ce début d'année académique, nous tenons à remercier les entreprises partenaires de l'Ecole, qui nous accordent leur confiance pour mettre en place des collaborations 'win-win'

### Ils ont rejoint les partenaires de HEC Liège



### Ils ont renouvelé leur soutien à HEC Liège



« HEC Liège, une Ecole proche des entreprises, qui développe de nouveaux projets pour répondre aux besoins du marché »

Sandra DELFORGE  
Corporate Relations  
& Alumni Network Director





Education

## FIELD TRIP À MONTRÉAL LES FACETTES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

EN SEPTEMBRE 2016, QUINZE ÉTUDIANTS DU MASTER EN SOCIAL ENTERPRISES MANAGEMENT SE SONT ENVOLÉS POUR MONTRÉAL AFIN DE PARTICIPER AU FORUM MONDIAL DE L'ÉCONOMIE SOCIALE. ORGANISÉ PAR L'ACADÉMIE DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, LE PROJET AVAIT LA PARTICULARITÉ DE LIER ÉTUDIANTS, CHERCHEURS, CHARGÉS DE COURS, ENTREPRISES ET PARTENAIRES. EN EFFET, PLUSIEURS ENTREPRISES ET INSTITUTIONS WALLONNES ÉTAIENT ÉGALEMENT PRÉSENTES ET PARTICIPAIENT À DES ACTIVITÉS CONJOINTES. **VISITES D'ENTREPRISES, SÉANCES DE COURS, MOMENTS DE RÉSEAUTAGE** FAISAIENT PARTIE DES MOMENTS FORTS DE CE FIELD TRIP.



En guise de préparation au voyage, les étudiants ont participé à plusieurs groupes de travail rassemblant différents acteurs de l'économie sociale en Wallonie. Ces ateliers s'articulaient autour de quatre thèmes : entrepreneuriat social et coopératif, communication et image, participation des travailleurs et mesure de l'impact social. Ainsi, les étudiants ont préalablement identifié plusieurs enjeux auxquels font face aujourd'hui les entreprises sociales présentes sur le territoire Wallon.

Leur mission au Québec ? S'inspirer et rapporter en Belgique des éléments de réponses aux questions ayant émergé de ces groupes de travail.

Sur place, les diverses visites d'entreprises ont suscité un enthousiasme particulier auprès des étudiants et des membres de la délégation belge. Ensemble, ils ont visité la **TOHU** (institution québécoise rassemblant culture, environnement et engagement communautaire), **Ethik** (dont l'objectif est de promouvoir la mode éthique et les pratiques de développement durable dans l'industrie du textile), ou encore **Temps Libre** (une coopérative qui met à disposition de la communauté des espaces ouverts afin de favoriser la rencontre, l'incubation et la diffusion de projets culturels, sociaux et numériques).

Au Forum, les étudiants ont participé à divers ateliers liés à leur thématique et ont organisé des rencontres avec des spécialistes afin d'élargir leurs connaissances du secteur, d'échanger expériences, avis et conseils. Pour beaucoup, il s'agissait d'une initiation au réseautage.

La participation à un cours sur l'histoire de l'économie sociale au Québec organisée dans les locaux de l'UQAM, un échange avec des étudiants entrepreneurs québécois et la visite d'un centre d'innovation (District3) intégré au sein de l'Université Concordia étaient également au programme. En plus des relations nouées avec les acteurs de terrain québécois et internationaux, les étudiants ont également pu tisser des liens forts avec les divers acteurs de Belgique, membres de la délégation.

Que retenir de ce voyage ? Un Forum rassemblant 1500 personnes, provenant de 330 villes et 62 pays, autour d'une thématique porteuse d'innovation ; une économie sociale fortement mise en avant au Québec et reconnue comme facteur de développement du territoire ; des entreprises sociales inspirantes ; une délégation belge composée d'acteurs de terrain et de politiques en quête d'échange d'expérience, de bonnes pratiques et d'inspiration ; et enfin, une occasion de stimuler l'esprit d'entreprendre (autrement) chez les étudiants de HEC Liège.

Fanny ENGLEBERT et Justine GENTEN, étudiantes en Management des Entreprises Sociales, HEC Liège



## STRATEGIC INTELLIGENCE : CREATING THE FUTURE WITH GRIS !



*We are pleased to introduce the Groupe de Recherche en Intelligence Stratégique (GRIS <sup>1</sup>), founded in 2015, a collaboration between **HEC Liège, ESU-ULg and eeCampus** with an ambitious aim at being an independent actor in this pragmatic and inevitable discipline that calls for creative and proactive responses to major challenges facing organizations.*

Companies need to analyse, orchestrate a variety of variables and out-manoeuvre current and future strategies of the main actors in their environment. They definitely need a comprehensive overview and understanding of potential obstacles and opportunities, enemies and friends in a globalized world. More importantly they need to recognize or even anticipate new trends or disruptive events.

Strategic intelligence is defined as a mode of governance based on the control and protection of strategic and relevant information, on the potential for influence, essential to all economic actors concerned to pro-actively participate in the development and the innovation of their activities, by building a sustainable distinct advantage in a hyper changing environment.

GRIS aims to stimulate research and debate on the three related key themes of **scanning, protection and influence** by providing a multidisciplinary and systemic perspective being a truly independent community open to dialogue and reflection for all actors involved in strategic intelligence in Wallonia.

The GRIS's activities are structured around 3 areas:

- **Academic research:** disseminate research on the conceptualisation in a managerial way and enable exchange and discussion between researchers, practitioners and policy makers.
- **Specialised training:** "Executive Master Class in Strategic Intelligence" for managers, leaders, consultants and civil servants concerned with transforming their information and knowledge to actionable projects and watching and adjusting to global trends (next session October 6th, 2016)
- **Publications:** proceedings of the annual conference, specialised research reports, discussion papers, collections on key topics...

Our last symposium "Creating the future! Strategic intelligence and foresight : from anticipation to decision" (September 28th, 2016 at HEC) mobilized the engagement of all stakeholders around the importance of proactively develop scenarii and be agile to lead organisations.

<sup>1</sup> Research Group on Strategic Intelligence



The symposium had three main objectives:

- Analyze strategic intelligence challenges of the future
- Reinforce information sharing relationships across the intelligence community and particularly across the strategic foresight and strategic intelligence experts
- Provide an intellectual framework to develop applied research that fits the needs of organizations.

If you want to receive the insightful, innovative and state-of-the-art. proceedings, join our LinkedIn Group GRIS (Groupe de Recherche en Intelligence Stratégique) and visit our website (grisweb.wordpress.com).

IN SHORT, THE GRIS IS A MULTIDISCIPLINARY COMMUNITY WHOSE AIM IS TO CHALLENGE YOUR MINDSETS AND GROW THE KNOWLEDGE AND NETWORK IN THIS TRULY INEVITABLE DISCIPLINE SHAPING THE FUTURE.



**Contact: Claire Gruslin**  
([claire.gruslin@ulg.ac.be](mailto:claire.gruslin@ulg.ac.be))  
**LinkedIn: GRIS**  
([Groupe de Recherche en Intelligence Stratégique](#))  
**Website: [grisweb.wordpress.com](http://grisweb.wordpress.com)**  
**Facebook page : Intelligence Stratégique, HEC-ULg**

➔ Carte blanche à ...  
**Pierre-Armand Michel**

« Lorsque la rédactrice en chef de SPIRIT of Management m'a demandé de prendre la plume pour la rubrique « Inside » de la revue, j'ai accepté l'invitation avec plaisir. Après une quarantaine d'années d'enseignement à l'Université de Liège (et autres institutions universitaires), ma première réflexion sur l'éméritat m'amène à avouer, tout comme Mr. Chips, que je goûte les saveurs de la retraite. Lorsqu'on avance en âge – sans être malade bien entendu – l'école du silence apaise. Mais, comme le vieux clown, il m'est difficile d'admettre que mon temps soit fini... aussi, j'enseigne et j'écris encore, mais moins qu'auparavant.

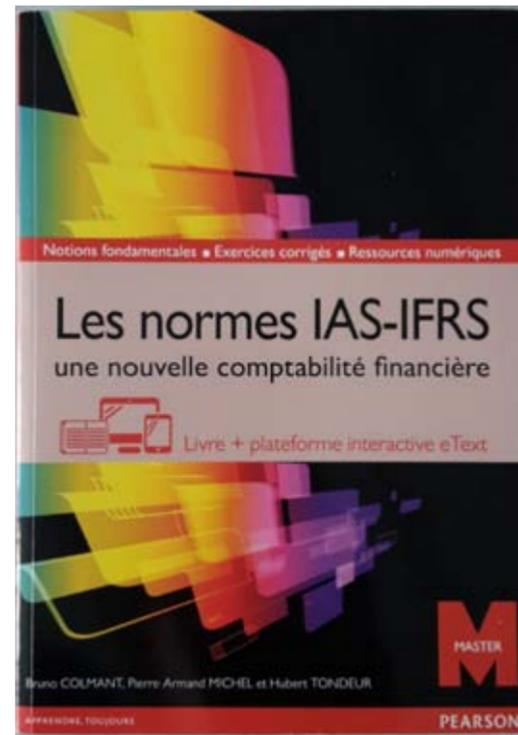
Avec mes collègues Hubert Tondeur (CNAM-Paris) et Bruno Colmant (Degroof Petercam), nous avons publié un ouvrage sur les normes comptables internationales IAS-IFRS, qui démontre que le langage comptable d'aujourd'hui quitte de plus en plus le domaine du droit pour celui de la finance. La « financiarisation » des IFRS est une réalité : il n'est pas surprenant qu'elles aient leurs détracteurs (Pearson France, 2013).

Depuis plusieurs années, le professeur Chantal Cutajar (Université de Strasbourg) m'invite à animer des séminaires pour le Collège européen des investigations financières et d'analyse financière criminelle. Cette collaboration a donné lieu à la publication d'un paper sur le thème de l'ingénierie comptable. J'y montre que, philosophiquement, pour quiconque croit aux vertus de l'éthique, la sincérité comptable est « A State of Mind » (Grasco, à paraître en 2017).

Enfin, avec mon collègue Wilfried Niessen (HEC Liège), nous sommes coauteurs d'un ouvrage consacré à la réforme comptable européenne de 2013 et son épigone belge. Nous nous sommes essayés à répondre à question « quel est l'impact du nouveau droit comptable belge sur l'analyse financière de l'entreprise ? » (Wolters Kluwer, décembre 2016).

Cela dit, comme on ne se change pas plus qu'on ne change les autres... aussi, même après 26 ans d'enseignement dans le programme MBA Solvay, c'est toujours avec le même contentement que j'attends de découvrir mes nouveaux auditeurs venant des cinq continents. En novembre prochain, je retrouverai ainsi le titre de jeune professeur (sic) ... »

Professeur Pierre A. Michel (dit PAM)



**Nouveaux Docteurs** ←

HEC Liège a le plaisir de compter 3 nouveaux Docteurs en sciences économiques et de gestion :

**Tarik BAZGOUR** : "Three Essays on Market Liquidity in Equity Markets" ;

**Charlotte MOREAU** : "Professionalization of human resource management in social enterprises" ;

**Frédéric DUFAYS** : « Mix and Match: Essays on collective dynamics in nascent social entrepreneurship » .

**Félicitations !**

**CBC s'engage pour les entrepreneurs wallons.**

- Réinvestir l'épargne récoltée en Wallonie.
- Soutenir le crédit aux entreprises.
- Intégrer les spécificités locales dans l'octroi des crédits.
- Accompagner ses clients dans la transition digitale.



Décider d'avancer.

www.cbc.be - 0800 920 20 - [social media icons]

Société du groupe KBC

E.R: CBC Banque Marketing et Communication, Grand-Place 5, 1000 Bruxelles, Belgique TVABE0403.211.380-RPM Bruxelles-IBAN BE37728900062028-BICCCREGBEBB-FSMA017588.A



Fonds

AU 'FONDS' DES CHOSES

FONDS HEC Université de Liège



Le cycle des grandes conférences européennes Jean Rey ou comment amener la jeune génération à réfléchir aux problèmes de l'Europe et les inciter à prendre part à l'action

Le Fonds HEC soutient les ambitions de développement de HEC Liège. Il permet de renforcer son service à la société en donnant à tous l'occasion de collaborer à l'accomplissement de grands projets.

Les actions du Fonds HEC s'orientent sur 4 axes :

- Favoriser la diversité de l'enseignement des dirigeants de demain
- Investir le savoir dans la recherche scientifique et appliquée
- Encourager la reconnaissance internationale de l'Ecole
- Soutenir le développement économique de la région.

Grâce au don de l'asbl Club Universitaire Réformes et Liberté (CURL) et en particulier le Comité du Prix Jean Rey, HEC Liège et la faculté de Droit, Science Politique et Criminologie de l'ULg organisent le Cycle des grandes conférences européennes Jean Rey. Objectifs : **sensibiliser les jeunes aux problématiques de l'Europe et les amener à participer concrètement !**

L'an passé, le premier cycle a rencontré un vif succès ; près de 1200 personnes ont assisté aux 3 conférences. **L'objectif est donc atteint !**

Le deuxième cycle démarre le 27 octobre.

Si vous aussi, vous avez envie de soutenir l'Ecole et permettre la poursuite du Cycle de grandes conférences Jean Rey, faites un don ou venez assister à l'une des 3 conférences !

Faites un don avec la communication « don Fonds + NOM Prénom » sur le compte : BE58 3401 5580 5579 – BIC : BBRUBEBB ! Tout don à partir de 40€ est 100% déductible

[www.fonds-hec.com](http://www.fonds-hec.com)

## LE PROGRAMME 2016-2017

→ Jeudi 27 octobre 2016 à partir de 18h30

**Conférence-débat : L'Europe Centrale dans l'Union Européenne : l'exemple de la Pologne et de la Hongrie 12 ans après leur adhésion**

Orateurs : László TROSCANY, Ministre de la Justice de Hongrie et Aleksander STEPKOWSKI, Ancien Vice-Ministre des Affaires étrangères de Pologne (en charge des questions juridiques) - professeur de Droit à l'Université de Varsovie et Président de Ordo Iuris Institute for Legal Culture.

Lieu : ULg - Auditoire de Méan - Campus du Sart Tilman, Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie

→ Jeudi 9 février 2017 à partir de 18h

**Conférence-débat : L'Union européenne, atout ou handicap dans la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale ?**

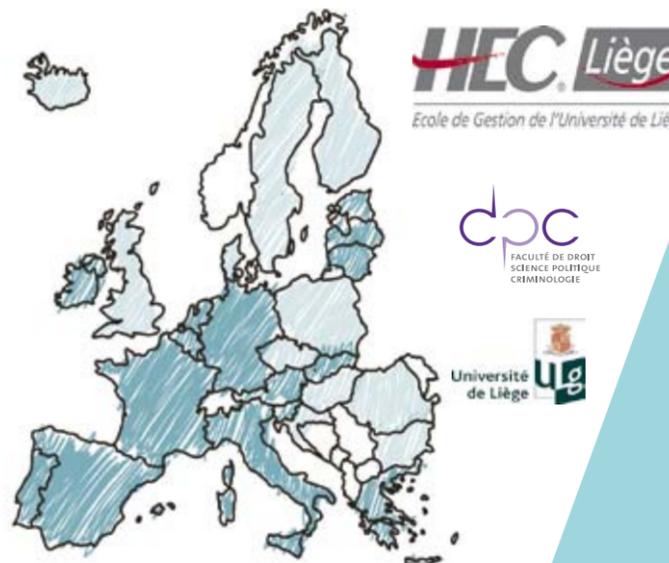
Orateur : Philippe LAMBERTS, eurodéputé, Co-président du groupe des Verts-Alliance libre européenne

Lieu : HEC Liège - Auditoire 050 - Rue Louvrex 14 à 4000 LIEGE

→ Jeudi 27 avril 2017 à partir de 18h30

**Conférence** de Sylvie GOULARD, Députée européenne titulaire de la commission des affaires économiques et monétaires (ECON) et membre suppléante de la commission affaires constitutionnelles (AFCO)

Lieu : ULg - Salle académique - Place du XX août à 4000 LIEGE



Cycle de grandes conférences européennes Jean Rey

# Gala <sup>3<sup>ème</sup> édition</sup>

LE SAMEDI 19/11/2016  
AU COUNTRY HALL DE LIÈGE



## PROGRAMME DE LA SOIRÉE

- 18h00 : Accueil
- 18h30 : Apéritif
- 20h00 : Dîner de Gala
- 22h30 : Soirée de clôture

Retrouvez-nous pour la **grande rencontre économique** de HEC Liège réunissant plus de **700 représentants d'entreprises**.

Les formules qui vous sont proposées vous permettent **d'inviter vos relations d'affaires** tout en bénéficiant de **visibilité** et de services tout au long de la soirée.

Cette 3<sup>ème</sup> édition du Gala HEC Liège se terminera par la soirée de clôture dans une **atmosphère décontractée**.

Retrouvez toutes les informations pratiques et le détail des formules qui vous sont proposées sur le site de l'événement :

<http://hecliege.wix.com/gala-2016>

Réservez dès à présent votre table en ligne ou par email via : [aurore.tilkin@ulg.ac.be](mailto:aurore.tilkin@ulg.ac.be)

**Réservation indispensable pour le 19 octobre 2016.**

Contact : Aurore Tilkin - [aurore.tilkin@ulg.ac.be](mailto:aurore.tilkin@ulg.ac.be) - 04/232.73.61

avec le soutien de :



Soins de santé

# Priorité à la flexibilité pour vos employés !

NEW



## Hospiflex

Des **SOLUTIONS SUR MESURE** pour une couverture « soins de santé » de qualité.

Garanties, franchises et options modulables dans un même contrat collectif, affiliation possible du conjoint et des enfants... Choisissez dorénavant **l'assurance qui correspond vraiment aux besoins de vos collaborateurs**.

Avec tout le confort de l'AssurCard®, son système de tiers-payant et de nombreux avantages innovants reconnus par les professionnels du secteur.

Pour en savoir plus : [www.ethias.be/Hospiflex](http://www.ethias.be/Hospiflex)

Ethias S.A., entreprise d'assurances agréée sous le n° 196  
E.R. Inge Corvers, rue des Croisiers 24 - 4000 LIEGE

ethias

PREFERRED PARTNER  
FOR CORPORATE INSURANCE

## Graduation Ceremony of OpenBordersMBA students-UHasselt - on September 24th

The third cohort of the OpenBordersMBA received due honors for the successful completion of their program. Congratulations to all of them !



Wilfried Niessen, Director of the OpenBordersMBA at HEC Liège and Markus Fredebeul-Krein, Director of Program at FH Aachen



Julien Hans, Stéphane Yansenne and Cyril Heck, from our graduating cohort 3

## HEC Liège – Golf Trophy

23 septembre 2016 – Royal Golf Club du Sart Tilman

Grâce au soutien de nos partenaires, PWC, CBC, Ame Life et Point Chaud, cette deuxième édition du Golf Trophy de HEC fut à nouveau couronnée de succès avec plus de 160 participants



Philippe Troisfontaines, Consultant ; André Killesse, Président du Conseil d'administration BDO ; Lothar Knauf, Directeur général KNAUF ; Philippe Henry, Administrateur délégué Groupe Henry Automobile ; Sandra Delforge, Directrice des relations entreprises et du réseau Alumni HEC Liège

Photo 4405 copyright Simon Lambert

## « Tour de France » : dégustation commentée de vins HEC Liège Alumni – 2 juin 2016 – Sobelvin



François Kaesmacher, Directeur financier SOBDEVIN et André Killesse, Partner - Audit & Assurance, BDO Réviseurs d'Entreprises



Jacques Streeel, Alexandre Streeel, Alain Plumier, Flore Mareschal, Didier Husquinet



Olivier Gilis, Directeur Commercial AME Life Lux ; Philippe Joassart, Administrateur Délégué RHINOCEROSTORE ; Alain Lamarche, Administrateur Délégué SEOS ; Xavier Falla, Directeur général - Retail & Private Banking CBC Banque



Patrick Mortroux, Partner PWC ; Sandra Delforge ; Laurent Weerts, Partner Deloitte

## Belgian service research day 2016 hosted by the Marketing Unit from HEC Liège



Scholars in service research from 8 Belgian universities (Antwerp, Brussels, Gent, Hasselt, Leuven, Liege, Louvain-la-Neuve, Namur)

## VentureDay – Summer Session dédié au soutien de nos jeunes entrepreneurs - 23 juin 2016 Ferme du Banneway



Jonas Douin et Antoine Dessart, Etudiants du Master en Entrepreneuriat et incubés VentureLab, projet Hytchers

Sophie Joris, Directrice du VentureLab et Bernard Surlemont, Professeur HEC Liege

**Smart cities, Smart région : la Wallonie de demain**  
**Événement annuel du Smart City Institute**  
**29 juin 2016 – HEC Liège**



Willy Demeyer, Bourgmestre de la Ville de Liège ; Alex Lorette, Directeur solutions entreprises chez Proximus ; Nathalie Crutzen, Directrice du Smart City Institute



**Cérémonie de proclamation des résultats 2015-2016**  
**17 septembre 2016 – Palais des Congrès de Liège**

Les Professeurs et les membres de HEC



Jean-Claude Marcourt, Vice-Président du Gouvernement wallon, Ministre de l'économie, de l'industrie, de l'innovation, du numérique, de l'enseignement supérieur, de la recherche et des médias



Alex Lorette, Directeur Solutions Entreprises chez Proximus ; Nathalie Crutzen, Directrice du Smart City Institute ; Fernand Dimidschstein, Manager Director chez Accenture ; Patrick Devis, Directeur Marketing Public and Corporate Banking chez Belfius



Proclamation des étudiants du master Droit-Gestion, entourant leur parrain de promotion, Jean Cattaruzza, Head Legal Department ING Belgium, en présence de Pascale Lecoq, Doyen de la Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie, Adrian Hoggood, Doyen de HEC Liège, Melchior Wathelet Sr, Ministre d'état, Premier avocat général à la Cour de justice de l'Union européenne, Maxime Malherbe, Coordinateur du Master Droit-Gestion



Roxane Carlozzi reçoit des mains du professeur Cécile Delcourt, le Prix « David Sempels », Alumni HEC 1999, décédé accidentellement en novembre dernier, qui fut directeur marketing Benelux chez AB InBev, désigné "Marketer of the Year" il y a juste un an et qui était très impliqué dans le développement de HEC

**Rentrée du**  
**VentureLab**  
**14 septembre**  
**2016**

L'équipe des Banana's, une application de géolocalisation dans les magasins pour les personnes déficientes, reçoit des mains d'Hubert Brogniez, Coach au VentureLab, le prix Amway et le prix du public



**Roadshow**  
**Luxembourg**  
**HEC Liège**  
**Alumni – 15 juin**  
**2016 – KPMG Plage**

Alexandre Rochegude, Partner KPMG Luxembourg ; Sandra Delforge, Director of Corporate Relations & Career Development Alumni Network ; Melchior Wathelet Sr, Président de l'Alumni Advisory Board ; Adrian Hoggood, Directeur général et Doyen ; Aurore Tilkin, Corporate Relations & Alumni Network Manager ; Geoffroy Linard Birdee et Pascal Denis, Partner KPMG Luxembourg



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

## **Discrétion non assurée.**

### **Les nouveaux Cayenne Platinum Edition diesel ou S E-Hybrid.**

Une arrivée plus que remarquée. Une sortie on ne peut plus glamour.

La dynamique Porsche, assortie de jantes RS Spyder Design 20" peintes en couleur Satin Platinum.

L'exclusivité Porsche, habillée de sièges sport cuir-Alcantara 8 positions à réglages électriques.

L'infotainment Porsche, accueillant le Porsche Communication Management (PCM),

le système de navigation, le BOSE « Surround Sound System » et la connectivité « Connect Plus ».

Empruntez le tapis rouge. Découvrez-les au cœur du Porsche Centre Liège.



**PORSCHE**

#### **Porsche Centre Liège**

Rue Laguesse 17

4460 Grâce-Hollogne

Tel: +32 (0) 4 / 366 0911

E-mail: [info@porschecentreliège.be](mailto:info@porschecentreliège.be)

 DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ. Informations environnementales (A.R. 19/03/2004) : [www.porsche.be](http://www.porsche.be) / Modèle illustré : Porsche Cayenne Platinum Edition.

**CONSOMMATION (EN L/100KM) : 3,3 - 6,8 / ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> (G/KM) : 75-179.**