

Spirit

of *management*



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

Dossier spécial
Droit fiscal - Management environnemental

Portrait de Christophe Leclercq,
Président de l'UWEL et de la CCILVN

Didier Depreay, en toute franchise ...

Doing Business in China with Bruno Lespurque

Carmeuse s'investit dans
les programmes transdisciplinaires

HEC Digital Lab : Focus sur la réalité virtuelle

Ce que les jeunes apportent à la philanthropie

Créer et inventer de nouveaux modèles
les Start Up en question



HEC LIÈGE
Management School - Liège Université

Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners



Comme chaque année, la rentrée sonne comme un nouveau départ...

C'est d'abord le départ pour nos tout jeunes diplômés qui entrent de plain-pied dans la vie professionnelle. Quasi 90% d'entre eux ont déjà trouvé un emploi et franchi le pas. Nous leur souhaitons une carrière professionnelle riche et fructueuse ! Tout au long de leur vie, HEC Liège sera à leurs côtés. Le temps des études à temps plein est en effet désormais révolu, la période du life long learning vient de commencer... L'Ecole est un acteur important dans ce domaine, elle offre de nombreuses formations permettant aux alumni et aux employés et cadres d'entreprise de continuer à cultiver leur savoir-faire mais aussi un certain savoir-être. Ce numéro de SPIRIT met en évidence deux de ces belles formations qui soufflent cette année les 10 et 20 bougies de leur anniversaire.



Wilfried Niessen - Directeur général et Doyen

C'est également un nouveau départ pour de nombreux étudiants qui arrivent à HEC Liège. L'attractivité de l'Ecole de gestion de l'Université de Liège reste importante. De plus en plus de jeunes nous font confiance pour leur formation universitaire. Nous sommes conscients de cette grande responsabilité collective et l'ensemble des collaborateurs de HEC Liège la partage. Je tiens à les en remercier.

Cette rentrée 2018-2019 est aussi un moment de fierté pour HEC Liège qui s'est vue décerner sa deuxième accréditation internationale : AACSB. Après l'audit effectué pendant trois jours au mois de mai dernier, l'Accreditation Board de l'organisation américaine a confirmé les conclusions très positives de l'équipe d'auditeurs, en accréditant l'Ecole pour une durée de 5 ans. AACSB, ce n'est pas qu'un label, c'est surtout la confirmation que HEC a réussi, grâce à une dynamique collective de plusieurs années, à améliorer la qualité des programmes de la recherche et du service offert.

Un grand bravo à tous !

Cette reconnaissance internationale positionne HEC Liège parmi les 0,75% des Business Schools à travers le monde, à être doublement accréditées, EQUIS et AACSB. C'est non seulement une reconnaissance mais aussi une opportunité pour l'ensemble de la communauté HEC. HEC Liège occupe une place de choix au niveau international ce qui est bénéfique pour les diplômés et les entreprises qui les recrutent, les étudiants qui peuvent partir à l'international dans des institutions de première qualité, les professeurs et chercheurs qui font partie des réseaux internationaux.

Une rentrée, c'est aussi un moment de nouveautés et de changements. HEC Liège est en constante transformation. C'est ainsi que les étudiants de premier bachelier ont pu visiter de manière virtuelle le nouveau bâtiment qui va être construit pendant leurs études. Vous découvrirez aussi dans ce numéro du SPIRIT le HEC Digital Lab, qui démontre que l'Ecole évolue avec la société en pleine transformation. Plus que jamais HEC Liège bouge ! Dans une période comme celle-ci nous avons et aurons encore plus besoin de la communauté des partenaires pour nous accompagner. Cette dynamique positive est le fruit d'un travail collectif ! Je suis certain que HEC Liège peut compter sur vous tous !

Bonne lecture...



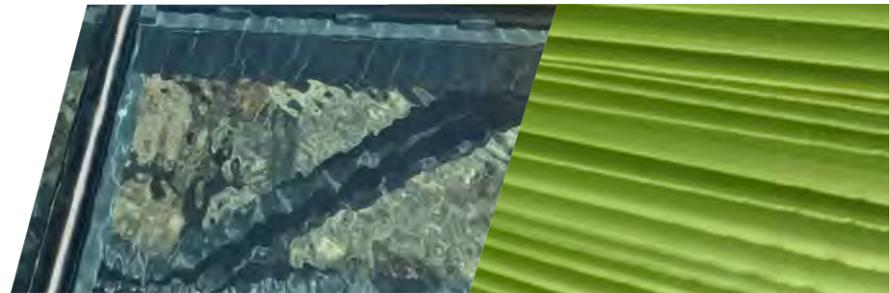
s o m m a i r e

OCTOBRE 2018 - n° 34



p.6 | ACCREDITATION

We are AACSB !



p.8 | DOSSIER SPÉCIAL

Droit fiscal



p.14 | DOSSIER SPÉCIAL

Management environnemental

p.18 | RECHERCHE

Changing workplace & strategic HRM

p.21 | INTERNATIONAL

Short-Term Field Trips
& Summer Schools



p.22 | EXECUTIVE EDUCATION

Doing Business in China
with Bruno Lespurque



p.24 | RENCONTRE

Didier Deprey, en toute franchise



p.26 | ALUMNI

Christophe Leclercq, président
de la CCILVN
Trois Alumni dans la City



p.32 | EDUCATION

Carmeuse s'investit dans les
programmes transdisciplinaires



p.34 | DIGITAL

HEC Digital Lab
Focus sur la réalité virtuelle



p.36 | EXECUTIVE EDUCATION

Des réponses de formation
continue aux besoins des
organisations



p.38 | FOCUS

Mentoring au féminin



p.40 | RECHERCHE

Ce que les jeunes apportent
à la philanthropie

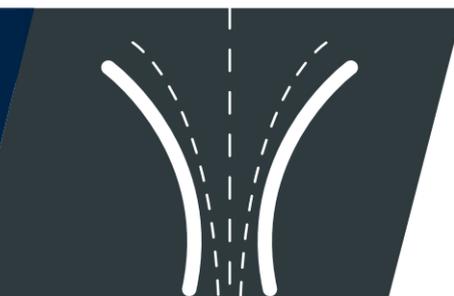


p.42 | ENTREPRENDRE & INNOVER

Les start up en question



p.44 | INSIDE



p.47 | 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.uliege.be

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

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

**ONT PARTICIPÉ À LA
RÉDACTION DE CE NUMÉRO :**
Ont participé à la rédaction de ce
numéro :
Muriel Bequet, Christine
Bertrand, Marc Bourgeois,
Jean Bublot, Sandra Delforge,
Elodie Dessy, Anne Gillet, Sabine
Hauser, Nathalie Hosay, Sophie
Joris, Charlotte Maron, Anne
Mergelsberg, Nicolas Neysen,
Wilfried Niessen, Christine Puit,
David Randaxhe, Dominique
Rorive, Aurore Tilkin, Virginie
Xhaufclair

REALISATION GRAPHIQUE :
www.annetryers-design.be

IMPRESSION :
Imprimerie Snel

PHOTO DE COUVERTURE :
Nathalie Hosay

PHOTOS INTÉRIEURES :
Nathalie Hosay
ULiège-Photo : M.Houet 2018

DESSIN : Pierre Kroll

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

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

twitter.com/HECLiege

THE UNIVERSITY OF LIÈGE HAS EARNED AACSB ACCREDITATION, SYNONYMOUS WITH THE HIGHEST STANDARDS OF QUALITY, FOR ITS HEC LIÈGE MANAGEMENT SCHOOL.

" AACSB Accreditation recognizes institutions that have demonstrated a focus on excellence in all areas, including teaching, research, curricula development, and student learning," says Stephanie M. Bryant, Executive Vice President and Chief Accreditation Officer of AACSB International. "We congratulate the University of Liège and Dean Wilfried Niessen on earning accreditation, and applaud the entire HEC Liège Management School team—including the administration, faculty, directors, staff, and students—for their roles in earning this respected honor."



> Wilfried Niessen, General Director & Dean and Bernard Delvaux, Sonaca's CEO, President HEC Liège's Governance Council

> Wilfried Niessen and the HEC Liège's Accreditation Team (David Homburg, Fabrice Pirnay, Anne-Joëlle Philippart, Fabienne Fontaine, Perrine Neuprez)

Founded in 1916, AACSB Accreditation provides a framework of 15 international standards against which business schools around the world assess the quality of their educational services. These standards ensure continuous improvement and provide focus for schools to deliver on their mission, innovate, and drive impact. AACSB-accredited schools have successfully undergone a rigorous review process conducted by their peers in the business education community, ensuring that they have the resources, credentials, and commitment needed to provide students with a first-rate, future-focused business education.

"I would like to express my thanks to all the members of HEC Liège and the University of Liège," says Wilfried Niessen, Director general and Dean of HEC Liège. "I also thank the companies that supported us and participate in the development of our school as well as our network of alumni—a force for our international reputation. Everyone has committed themselves to this



process with determination, and this accreditation is the result of the work done. The AACSB International Accreditation is a recognition of the quality of HEC Liège and our engagement at an international level. I express my gratitude to AACSB for its valuable support."

The acquisition of quality labels such as AACSB or EQUIS, delivered by peers, has a direct impact on the visibility and the international influence of the School. It enables to better the quality of the portfolio of partner universities around the world, for the benefit of students and the opportunity for them to experience study periods abroad. This label also adds value, on an international level, to the university degree that students are provided with at the end of their studies.

Today's students are tomorrow's business leaders, and the addition of the HEC Liège Management School to the network of AACSB-accredited business schools will have a lasting positive impact for their institution, both locally and globally" adds Stephanie Bryant.

Albert CORHAY, Rector of the University of Liège, notes "this new international recognition is a success for HEC Liège's minutely respected global positioning strategy. For our actual and future students, this is a guarantee that this training in management meets the highest quality standards."

In 2016 HEC Liège received the prestigious international quality award EQUIS (EFMD Quality Improvement System) at the end of a long process based on the consistent aim of excellence.

THANKS TO ITS **DOUBLE ACCREDITATION AACSB AND EQUIS**, OUR SCHOOL BECOMES THE FIRST FULL **MANAGEMENT SCHOOL IN BELGIUM** (FROM BACHELOR TO PHD, THROUGH TO EXECUTIVE EDUCATION) TO BE PART OF THE CIRCLE OF **130 SCHOOLS DOUBLY ACCREDITED (AACSB AND EQUIS)** IN THE WORLD AND THEREFORE BELONGS TO THE 0,75% OF REFERENCE BUSINESS SCHOOLS WORLDWIDE.



Le Master de spécialisation en droit fiscal en horaire décalé fête ses « 10+1 » ans. Cet anniversaire offre l'opportunité d'organiser onze événements (*colloques, conférences, événements ludiques*) durant l'année académique 2018-2019. L'occasion de revenir ici sur la création de ce Master, ses développements, ses défis futurs et le feedback des étudiants.

RETOUR SUR LA NAISSANCE DU MASTER DE SPÉCIALISATION EN DROIT FISCAL

LE PROGRAMME ACTUEL DU MASTER DE SPÉCIALISATION EN DROIT FISCAL TROUVE SON ORIGINE DANS LA FUSION DE DEUX PROGRAMMES POST-UNIVERSITAIRES DE DROIT FISCAL, ORGANISÉS À L'ÉPOQUE PAR HEC LIÈGE, D'UNE PART, ET, D'AUTRE PART, PAR LA FACULTÉ DE DROIT, DE SCIENCE POLITIQUE ET DE CRIMINOLOGIE DE L'UNIVERSITÉ DE LIÈGE. SON CONTENU A ÉTÉ DÉFINI COLLÉGIALEMENT PAR DEUX REPRÉSENTANTS DE HEC LIÈGE, SOIT Me JEAN-PIERRE BOURS ET MOI-MÊME ET DEUX REPRÉSENTANTS DE LA FACULTÉ DE DROIT, À SAVOIR LE PROFESSEUR XAVIER PARENT ET Me LIONEL ORBAN.

Il n'a fallu que quelques minutes pour que nous nous accordions sur les éléments essentiels du programme, organisés en filières thématiques (filière entreprises, filière patrimoniale et filière internationale). La richesse du programme a toujours été d'aborder les matières fiscales de manière transversale ou pluridisciplinaire. Si les matières classiques (ISOC, IPP, TVA, procédure fiscale, droits d'enregistrement et de succession, éléments de fiscalité locale et régionale, internationale et européenne) sont brièvement abordées dans un tronc commun, elles laissent rapidement la place à l'interdisciplinarité par sujet. Ainsi, sont enseignés des cours de droit fiscal de la famille, droit fiscal des dirigeants d'entreprise, fiscalité immobilière, restructuration de sociétés, etc., la liste n'étant évidemment pas exhaustive.

Au-delà de la structuration du programme dont la longévité constitue la preuve de sa réelle qualité, cette dernière ne serait pas ce qu'elle est sans un corps enseignant particulièrement performant et motivé. Ce corps enseignant, il a été voulu dès le départ qu'il soit constitué de personnes actives dans les diverses professions touchant à la fiscalité : membres du pouvoir judiciaire, membres de l'administration fiscale, avocats et membres de fiduciaires. Cette diversité a pour conséquence que chaque enseignant apporte à

sa manière un éclairage différent sur la fiscalité, permettant ainsi à l'étudiant d'entrevoir les multiples facettes d'une même matière. C'est là également la richesse de notre programme. Le succès du Master de spécialisation en droit fiscal, très largement dû à sa structure de programme et à la compétence et la diversité de ses enseignants, ne se dément pas. Les étudiants viennent nombreux. Les entreprises qui engagent nos étudiants diplômés sont ravies. Nous ne pouvons que souhaiter que cela perdure...

Jean BUBLOT
Avocat au Barreau du Brabant wallon,
Chargé de cours ULiège, Membre du Tax Institute

LE FEEDBACK DES ÉTUDIANTS



Année académique 2007-2008

Déjà 10 ans... que le temps file ! Étant donné mon intérêt, déjà à l'époque, pour le droit des sociétés et le droit commercial, j'avais décidé de suivre le Master de spécialisation en droit fiscal, formation à cheval entre le droit et la comptabilité. Sans omettre une

connaissance approfondie du droit fiscal, j'ai pu apprendre, par ce biais, en tant que juriste, à comprendre, analyser et interpréter des situations financières et bilantaires. Cette compréhension me fut indispensable lors de mes années de pratique au Barreau de Liège et lorsque je suis devenu curateur. Elle continue toujours à l'être aujourd'hui dans le cadre de mon travail en tant que juriste d'entreprise. Les anciens se souviendront que les cours de Monsieur De Wolf étaient toujours précédés d'une importante réflexion stratégique afin de choisir, avec soin, « la » place qui aurait (peut-être) permis d'éviter un « feu » de questions orales... vain et naïf espoir puisque la formation est, avant tout, participative ! »

Nicolas VAN AKEN
Company Lawyer - Ethias



Année académique 2008-2009

J'avais des connaissances en fiscalité mais je voulais les structurer et les approfondir. Actif dans les assurances vie et les pensions complémentaires, j'ai trouvé les cours de base et à option du Master de spécialisation en droit fiscal qui répondaient à mes besoins. Au-delà de la matière même, j'ai tout de suite été enthousiasmé par les différents cours qui étaient en lien avec la pratique et qui proposaient une vision sur la matière ou des débats. Les échanges étaient nourris par la diversité de l'auditoire composé de différents métiers (notaire, contrôleur, comptable, avocat, etc.), chacun avec son approche et sa spécialisation. J'y ai lié des amitiés et je garde des contacts avec les anciens. On continue à s'entraider ponctuellement, grâce à nos spécialisations respectives. J'utilise au quotidien les connaissances que j'ai acquises et ces bases solides m'ont permis d'approfondir la fiscalité des matières que je pratique et de devenir collaborateur scientifique.

Bernard FRANSOLET
Expert conseiller - Ethias



Année académique 2009-2010

À l'issue de mon Master en droit à l'Université de Liège, il m'a été proposé de devenir assistant au sein de l'équipe du Professeur Marc Bourgeois, en charge de l'enseignement du droit fiscal dans le programme général de droit. C'est donc pour approfondir mes connaissances dans le vaste domaine du droit fiscal, que je me suis engagé, en parallèle de mon mandat d'assistant, comme étudiant dans le Master de spécialisation en droit fiscal co-organisé par la Faculté de droit et HEC-Ecole de gestion au sein de notre Université. J'ai pu puiser dans ce cursus très complet à la fois des connaissances de base (« éléments ») sur les grands impôts de notre système fiscal belge, et des « approfondissements » sur les dimensions internationales, européennes de notre droit fiscal, en raison de la « filière internationale » choisie. Si ces dernières options ont sans doute déterminé l'orientation de mes activités par la suite, tous les cours d'éléments suivis m'ont permis d'acquérir des réflexes de raisonnement qui me servent toujours aujourd'hui dans mes recherches à l'Université et dans ma pratique d'avocat. Je garde de ce Mas-

ter le souvenir d'un enseignement riche, de la diversité de ses intervenants et participants, puisque tant le corps enseignant que le public d'étudiants sont représentatifs des différentes formations d'origine (juristes, gestionnaires, économistes, comptables) et des différents débouchés professionnels possibles dans le domaine fiscal (administration, barreau, magistrature, fiduciaire, consultance...).

Aymeric NOLLET
Avocat au Barreau de Bruxelles au sein du cabinet BLOOM-LAW,
Chargé de cours à l'Université de Liège dans le Master de spécialisation en droit fiscal, Ancien chercheur - doctorant au sein du Tax Institute de l'Université de Liège, en co-tutelle avec l'Université d'Anvers (thèse défendue à Liège le 26 septembre 2018)

Année académique 2010-2011

J'ai été conquise par le Master de spécialisation en droit fiscal qui propose un enseignement de haute qualité et une approche multidisciplinaire. Passionnée par la fiscalité, je souhaitais apprendre à en décortiquer les subtilités. Le programme a répondu entièrement à mes attentes. Les professeurs (tous praticiens par ailleurs) m'ont permis de développer une approche personnelle du droit fiscal afin d'apporter les solutions sur mesure aux clients et ce, dans une matière complexe et en perpétuelle évolution. Par ailleurs, l'expérience et les connaissances acquises représentent un réel atout dans ma pratique quotidienne de conseil. Enfin, la formation a été le début d'un réseau professionnel qui m'a ouvert les portes de nombreuses opportunités.



Delphine GILET
Supervisory/Advisory/Tax - BDO

Année académique 2011-2012

Juge fiscal au sein du Tribunal de première instance, je me suis inscrite au Master de spécialisation en droit fiscal, option fiscalité des entreprises, pendant l'année académique 2011-2012. La constante évolution des matières juridiques et spécialement du droit fiscal rend en effet nécessaire une actualisation régulière de ses acquis par le praticien. J'y ai trouvé ce que j'étais venue y chercher, et même davantage, à savoir une formation de spécialisation de pointe permettant une mise à jour de mes



connaissances, des professeurs investis et expérimentés dans leurs branches respectives et des échanges très enrichissants avec des étudiants issus de divers horizons professionnels. Cette formation continue, entreprise en sus de mon activité professionnelle, a demandé beaucoup d'organisation et d'engagement mais cet investissement a été rapidement rentabilisé au fil des dossiers que j'ai été amenée à juger.

Fanny CRABEELS
Juge fiscal au Tribunal de première instance de Liège, division Liège



Année académique 2012-2013

J'ai étudié le droit à l'UCL ; j'ai également obtenu mon Master en notariat au sein de cette Université. Une fois mon dernier diplôme en poche, j'ai effectué mon stage de notariat dans une étude de Liège et j'ai décidé de suivre

concomitamment le Master de spécialisation en droit fiscal avec la finalité fiscalité patrimoniale et des particuliers dispensé par HEC Liège. Même si le programme était chargé, je n'ai jamais regretté mon choix. En effet, ce Master, et tout particulièrement la finalité choisie, était parfaitement complémentaire avec mon stage notarial et les nombreuses matières fiscales que je devais traiter quotidiennement. Mieux : grâce à celui-ci et au travail de fin d'études que j'ai rédigé, je me suis découvert un goût certain pour le droit fiscal et j'ai même pu développer une certaine expertise en cette matière, laquelle me permet aujourd'hui de publier régulièrement des articles dans le domaine des droits d'enregistrement et des droits de succession ainsi que de faire partie du pôle fiscalité de la Commission de législation régionale créée au sein du Conseil Francophone du Notariat. Bref, ce fut pour moi une expérience tout à fait positive et, lors de job days, j'ai déjà eu l'occasion de recommander à divers étudiants qui souhaitaient entamer une carrière dans le notariat de suivre ce Master.

Xavier ULRICI
Notaire associé

Année académique 2013-2014

Tout juste diplômé en droit, j'ai voulu approfondir mes compétences en droit fiscal et j'ai pu trouver à l'Université de Liège la formation qui correspondait à mes attentes. De plus, l'organisation en horaire décalé était un atout indéniable pour ma part. Ainsi, je pouvais allier ces études à une vie professionnelle. Nous avons abordé la multitude des facettes du droit fiscal avec l'appui d'enseignants de qualité. J'ai également pu faire la rencontre de différentes personnes, étudiants ou professeurs, dont certains sont devenus des collègues par la suite. Ce Master de spécialisation m'a permis de développer mes compétences en droit fiscal, mais il m'a également permis d'accéder à certaines fonctions. Ainsi, grâce à cette formation, j'ai pu être nommé à la fonction que j'occupe aujourd'hui, celle de Substitut fiscaliste au Parquet de Liège. Sans aucun doute, cette formation a été pour moi un atout essentiel dans ma carrière professionnelle.

Florian LOMBARD
Substitut du Procureur du Roi spécialisé en matière fiscale - Parquet de Liège

Année académique 2014-2015

J'ai débuté le Master de spécialisation en droit fiscal, en horaire décalé, alors que j'entamais la dernière année du Master transdisciplinaire Droit-Gestion, en horaire de jour. Le Master de spécialisation en droit fiscal m'a apporté une vue très pratique sur la fiscalité et tous les domaines que cette discipline touche de près ou de loin. Ce programme est une piqûre de rappel des connaissances préalablement acquises et permet de les fixer (et/ou de les approfondir). Les principes généraux en droit européen, en droit international, en droit public ou encore en comptabilité sont revus. Tout au long de l'année, les cours dispensés rappellent que toutes ces matières sont nécessaires pour l'étude de la fiscalité. Pour certains cours, la partie théorique devait être préparée en amont et la leçon portait sur l'étude de cas pratiques ou des décisions de jurisprudence. Par ailleurs, tant les intervenants / professeurs que les étudiants agrémentaient les cours de leurs expériences pratiques. Pour une jeune diplômée sans aucune expérience du terrain, c'était très instructif.

Justine SMEETS
Lawyer - Global Business Tax - Laga



Année académique 2015-2016

Suite à mes études de droit, je me suis lancé dans une carrière de conseiller fiscal à Luxembourg. J'y ai rejoint une société de consultance spécialisée dans les fonds d'investissement. Les problématiques auxquelles nous faisons face nécessitent une connaissance approfondie de notions complexes.



Les réglementations tant internationales qu'européennes et nationales m'ont fait prendre conscience que mon cursus universitaire « classique » n'était pas suffisant pour appréhender avec suffisamment de confort les différentes questions posées. A la recherche d'une formation additionnelle, mon intérêt s'est porté sur le Master de spécialisation en droit fiscal, orientation fiscalité européenne et internationale. La qualité des différents intervenants ainsi que flexibilité offerte par ce Master (i.e. des cours du soir avec possibilité de participation à distance) m'ont convaincu de la pertinence de cette formation. La variété des sujets couverts m'ont permis de prendre de la hauteur et de porter un esprit critique sur les différents aspects de ma profession.

Simon DENIS
Manager - KPMG Luxembourg

Année académique 2016-2017

A la fin de mon Master en droit se posait la question de mon avenir professionnel. Durant ma deuxième année de Master, j'avais commencé, malgré ma réticence de départ, à prendre goût à la fiscalité générale grâce au cours du Professeur Bourgeois. C'est lui qui me fit alors découvrir le Master de spécialisation en droit fiscal. Celui-ci me permit d'obtenir les bases essentielles de comptabilité, mais également d'aborder des matières complexes comme les Prix de transfert, les Conventions préventives de double imposition, la TVA ou encore la fiscalité du non marchand. Il ne me fallut ensuite que très peu de temps pour décrocher un emploi en fiscalité. Aujourd'hui cela fait tout juste un an que je traite des matières aussi complexes que passionnantes comme l'impôt des sociétés ou l'impôt des personnes physiques.

Marc BRESSEL
Junior Consultant - BDO Conseils fiscaux



Année académique 2017-2018

Après plusieurs années de pratiques professionnelles dans le monde judiciaire, j'ai eu l'envie de me lancer un nouveau défi. En retournant sur les bancs de l'Université, j'avais à cœur de découvrir un secteur du droit qui



m'était peu familier, mais dont les enjeux m'apparaissent comme centraux dans la compréhension de notre ordre juridique. En outre, c'était l'occasion de renouer avec un enseignement plus structuré et de prendre un peu de hauteur, par contraste avec l'apprentissage de terrain qui prend forme bien souvent au cas par cas. Mes attentes ont été rencontrées. J'ai pu me confronter à la grande diversité du droit fiscal, de même qu'à la technicité propre à chacune de ses sous-disciplines. J'ai également redécouvert le projet de l'Union européenne sous une autre facette. Si tout juriste connaît l'importance du droit de l'Union, l'appréhender par le biais du droit fiscal permet de mieux comprendre les enjeux et les intuitions des pères fondateurs du projet européen qui se répercutent à l'heure actuelle. Les intervenants, de grande qualité, ont su donner une cohérence et une ligne d'horizon à une matière particulièrement dense. C'est déjà avec une forme de nostalgie que je me souviens de cours menés par des esprits aiguisés, qui nous invitaient à la réflexion tout en posant les bases de nos futures méthodes d'investigation.

Justine GARZANITI
Stagiaire judiciaire près du Tribunal de première instance de Liège





L'ÉPREUVE DU TAX GAME

Le programme offre la possibilité aux étudiants de remplacer le travail de fin d'études classique par un exercice pratique, piloté par l'un des enseignants qui est aussi un praticien du droit fiscal habile dans les procédures fiscales.

Cet exercice, connu des étudiants sous le nom de « Tax Game » est destiné à éveiller le sens critique et à approfondir des recherches sur un ou des sujets très précis. L'énoncé du problème remis à l'étudiant est largement inspiré d'une situation réelle, à laquelle son rédacteur a été confronté dans sa pratique. L'énoncé prend la forme d'un avis de rectification ou d'une notification d'imposition d'office.

On attend de l'étudiant qu'il fasse des recherches scientifiques et objectives sur le cas qui lui est soumis, d'une part, et qu'il rédige une réponse convaincante à l'avis de rectification ou à la notification d'imposition d'office, d'autre part.

L'enseignant qui rédige l'énoncé du « Tax Game » est aussi le « mentor » de l'étudiant. Il oriente ses recherches, le cas échéant, et lui fait bénéficier de son expérience dans le cas qui a inspiré l'énoncé.

L'étudiant est évalué, d'abord, sur la base de la qualité de ses recherches et de celle de la force convaincante de son acte de procédure et, ensuite, sur la base de la présentation orale de ses écrits.

Le nombre d'étudiants admis à participer au « Tax Game » est limité, précisément pour assurer que l'étudiant puisse bénéficier de toute l'attention qu'il demande de son « mentor ». Comme il remplace le travail de fin d'études classique, le « Tax Game » impose le même degré d'exigence.

Caroline DOCCLLO
Avocate au Barreau de Bruxelles, Chargée de cours HEC Liège et
Membre du Tax Institute

LE MOT DU DIRECTEUR

Deux mots viennent à l'esprit lorsqu'il s'agit de qualifier le Master de spécialisation en droit fiscal dont nous célébrons l'anniversaire durant toute l'année académique 2018-2019 : « collaboration » et « passion ».

D'abord et avant tout, ce Master est le fruit d'une excellente collaboration entre deux facultés de l'Université de Liège, la faculté de Droit, de science politique et de criminologie ainsi que HEC Liège. Dans un univers académique toujours plus concurrentiel, la mise en commun des forces et des énergies permet de matérialiser d'ambitieux projets. Le succès rencontré par le programme de formation complémentaire en droit fiscal est le résultat d'un véritable travail d'équipe, alimenté par un exceptionnel secrétariat, et s'appuyant sur l'engagement total – et le plus souvent désintéressé – de chacun des enseignants. La dynamique de collaboration ne s'est pas atténuée tout au long des dix premières années du Master de spécialisation en droit fiscal de l'ULiège. Elle tend même à davantage se renforcer face aux nouveaux défis qui s'annoncent à moyen terme.

La passion est l'essence qui alimente le corps enseignant. Assez curieusement, compte tenu de la technicité de la discipline, le droit fiscal suscite de l'enthousiasme, parfois même du bouillonnement voire de l'ivresse. Bien des étudiants sont ainsi contaminés par leurs professeurs et se découvrent un intérêt pour une branche du droit qui, tout compte fait, présente de multiples facettes et ouvre de nombreuses et diverses portes professionnelles. Un enseignement de qualité présuppose une optimale combinaison de rigueur et de passion et c'est la stabilité de ces deux piliers qui permet à l'Université de Liège d'inscrire le Master de spécialisation dans une perspective de long terme.

Merci aux enseignants, au secrétariat, ainsi qu'aux étudiants pour tout le travail accompli. Le plus enthousiasmant reste encore à venir.

Marc BOURGEOIS
Directeur du Master
de spécialisation en droit fiscal

LES EVENEMENTS « 10 + 1 » DU MASTER DE SPECIALISATION EN DROIT FISCAL*

* sous réserve de modifications

- 2 juillet 2018** Barbecue de fin d'année académique 2017-2018, avec l'aimable collaboration de Deloitte
- Novembre 2018** Workshop en présence des magistrats spécialisés en droit fiscal
- 5 décembre 2018** Conférence : « Big data »
- Décembre 2018** Rencontre « Alumni » et conférence
- Février 2019** Conférence : « Faut-il supprimer les droits de succession ? »
- Mars 2019** Conférence sur le fonctionnement du SDA
- Fin mars 2019** Incidences fiscales de la réforme du droit des sociétés
- 16 mai 2019** Les 20 ans de la réforme de la procédure fiscale
- Juin 2019** Barbecue de fin d'année académique 2018-2019
- Novembre 2019** La directive « fusions »
- Décembre 2019** Les 50 ans de la TVA en Belgique

Vous souhaitez **sponsoriser l'un de nos événements** ? Merci de contacter Sandra.Delforge@uliege.be
Vous souhaitez **obtenir plus d'informations** sur notre Master de spécialisation en droit fiscal ou être tenu **informé(e)** de nos différents événements ? Merci de contacter Laetitia.Debraz@uliege.be.

LE CORPS PROFESSORAL



Cédric Antonelli, Marc Bourgeois, Eric Bruyère, Jean Bublot, Jean-Michel Degée, Virginie Dehalleux, Caroline Docclo, Frederik Fogli, Frédéric Georges, Manuel Gustin, Luc Herve, Nicolas Honhon, Frédéric Janssen, Guy Jorion, Marc Levaux, Adrien Masset, Aymeric Nollet, Bart Peeters, Didier Pire, Isabelle Richelle, Daniel Schleck, Vincent Sepulchre, Xavier Thiebaut et Jean Thilmany

HISTORIQUE

Le certificat en gestion environnementale a été créé en 1998 sur base d'un partenariat entre HEC Liège et le Centre d'Etudes et de Recherche de l'ISIL (CERISIL) suite à une étude de marché auprès des entreprises. Le respect de l'environnement était-il pris en compte dans la gestion et la vie de l'entreprise, allait-il le devenir ?

La particularité de ce programme combinant à la fois des aspects gestion et des aspects techniques est donc née de ce partenariat. Celui-ci a pris fin en 2010. C'est à cette époque que la nouvelle appellation « management environnemental » est apparue. Au niveau du titre, le certificat a pris le nom de Maîtrise spéciale en 2007. En 2013, cette filière est devenue un certificat d'université, délivré par l'Université de Liège.

En moyenne, une vingtaine d'étudiants suivent le cursus. Le profil des candidats n'a pas fondamentalement évolué au cours des années. Certains sont déjà actifs dans le domaine, d'autres recherchent une nouvelle voie professionnelle. Ils travaillent soit dans des entreprises de taille variable, soit dans des administrations ou encore dans le secteur public.

Cette disparité de professions, d'objectifs et de diplômes crée une expérience enrichissante pour les participants. A laquelle s'ajoute aussi le fait que les professeurs sont actifs dans le domaine.

Le programme a évolué en fonction des nouvelles thématiques actuelles (PEB, Bilan Carbone, Biodiversité, Gestion de crise ou de la mobilité,...). Par contre, les visites sur site et les études de cas sont toujours une des caractéristiques fondamentales de la pédagogie utilisée. Depuis deux ans, une étude de cas basée sur un important chantier de la région sert d'illustration à plusieurs cours, permettant une transversalité des matières.

Le succès de ce programme ne s'est donc jamais démenti et la rentrée 2018 est bonne. Si lors de la création de ce cursus, HEC Liège jouait un rôle de précurseur dans le domaine, il est clair que l'environnement et le développement durable sont des thèmes devenus fondamentaux dans la vie tant des entreprises que des citoyens. Ce programme a donc encore un bel avenir devant lui et on ne peut que lui souhaiter bon vent pour les années à venir !

Christine BERTRAND, Coordinatrice des formations
Executive degrees à horaire décalé, HEC Liège



LA PAROLE AUX DIPLÔMÉS

Travaillant au sein du secteur énergétique depuis 2006, le choix de cette formation était pour ma part évident. En plus d'une base théorique diversifiée, l'aspect pratique est mis en avant dans la majorité des cours que j'ai pu suivre. Les professeurs, pour la plupart issus du monde professionnel, donnent une réelle valeur ajoutée à cette formation de par leur expérience et leur disponibilité. Cette formation m'a permis de combiner à mes connaissances financières, des connaissances plus techniques nécessaires à la compréhension de mon travail quotidien mais aussi du secteur dans lequel je travaille. La réalisation de mon travail de fin d'études («L'injection du biogaz dans les réseaux de gaz naturel») m'a également permis d'ouvrir d'autres portes au sein de mon entreprise. D'autres défis se profilent donc pour demain... Enfin, travailler en équipe avec des personnes de formation, d'expérience et de parcours professionnels totalement différents du vôtre vous apporte plus que ce qu'aucune autre formation que j'ai pu suivre n'a pu me donner.

Delphine PREUD'HOMME,
Gestion Budgétaire, Tecteo Group
Resa (2009-2010)

Ces dernières années, de plus en plus de spécialistes nous parlent des problèmes environnementaux engendrés par l'activité humaine. J'ai voulu approfondir ce sujet et voir quelles étaient les solutions possibles au travers de la formation en Management environnemental proposée par HEC Liège. La formation a l'avantage de passer en revue tous les domaines d'actions possibles : la communication environnementale, la gestion des déchets, la gestion des sols pollués, le traitement des fumées, l'instauration d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, etc. Ce qui permet de pouvoir aborder une problématique environnementale dans son ensemble. J'ai trouvé que les cours étaient pertinents et très intéressants. Ceux-ci sont animés par des hommes et des femmes de terrain, chacun expert dans leur domaine, permettant ainsi le partage d'expérience.

Personnellement, cette formation a été une première étape et m'a donné l'envie de continuer à approfondir une matière qui évolue constamment. Au niveau professionnel, je pense que celle-ci ouvre à de nombreux débouchés et au sein de mon emploi actuel, je vise à sensibiliser les futurs entrepreneurs à une consommation des matières raisonnée.

Frédérique FAUVARQUE,
Chargée de Projets
AREBS (2009-2010)

Le développement durable et sa facette environnementale sont, selon moi, des domaines de gestion qui vont devenir prépondérants dans les années à venir pour les entreprises. Mais pas seulement pour celles-ci. Il s'agit d'un changement de mentalité nécessaire si l'homme désire garder un certain niveau de confort. Par ma formation d'ingénieur de gestion, j'ai été sensibilisé au développement durable. J'ai donc décidé d'approfondir cette connaissance par la Maîtrise spéciale en Management environnemental dans le but d'être prêt à créer un monde où les entreprises et les hommes pourront changer leurs paradigmes afin d'assurer une activité économique respectueuse de l'environnement et socialement responsable. Cette formation me permet d'apporter un regard neuf sur les projets sur lesquels je travaille. Elle me permet également de comprendre et de préparer l'entrepris aux futurs défis auxquels elle sera confrontée dans le futur.

Vincent DAUBY,
Product & Innovation Manager,
Level IT (2010-2011)

20
ANS

Ingénieur civil et conseiller en prévention, j'ai été engagé, en 2012, en tant que Health, Safety and Environment Manager chez Knauf Insulation à Visé. Fort d'une expérience dans le domaine de la sécurité et du bien-être au travail, je souhaitais approfondir mes connaissances en environnement. Il me fallait une formation complète qui traite des différents domaines liés à l'environnement : air, eau, sol, bruit, énergie, déchets, gestion environnementale et système de management, changements climatiques, communication, aspects financiers et juridiques, etc. J'ai donc choisi de suivre la Maîtrise spéciale en Management environnemental à HEC Liège. Celle-ci a tout à fait répondu à mes attentes. Humainement, ce fut aussi une année très enrichissante, j'ai beaucoup apprécié les échanges d'expériences avec les professeurs et l'ambiance de la classe. Actuellement, j'utilise régulièrement les connaissances acquises par le biais de cette formation et j'aborde les sujets environnementaux avec un esprit plus critique. De réels atouts dans ma nouvelle fonction !

Bertrand KEVELAER,
HSE Manager, Knauf Insulation, Visé (2012-2013)

Diplômé Ingénieur Commercial de HEC Liège en 2000, et après plus de 10 années d'expériences à la tête de départements Supply Chain au sein d'entreprises actives dans des secteurs aussi variés que l'imprimerie, l'agro-alimentaire et l'industrie pharmaceutique, j'ai souhaité réorienter ma carrière professionnelle. Pour des questions de sensibilité et de valeurs face aux enjeux climatiques, j'ai ainsi décidé de m'inscrire à la Maîtrise spéciale en Management environnemental en horaire décalé, formation généraliste et qualitative sur la problématique environnementale. La grande variété du cursus permet au candidat de développer un esprit critique sur les technologies et sur le cadre légal et normatif visant les matières ayant un impact sur le réchauffement climatique, le développement durable, et sur la protection de l'environnement de manière plus globale. Cette approche m'a permis d'atteindre mon objectif puisqu'au terme de la formation, j'ai pu rejoindre le groupe Sowalfin et sa filiale Novallia ayant pour mission le financement de l'efficacité énergétique des PME wallonnes, pour leur permettre de rester compétitives en s'émancipant des énergies fossiles dont le prix ne pourra qu'augmenter suite à leur raréfaction annoncée.

Fabrice HAERENS,
Conseiller empreinte carbone pour PME (2015-2016)

Ingénieur de formation et passionné par la problématique environnementale, j'ai été nommé, il y a deux ans, responsable du service environnement de la Centrale nucléaire de Tihange. J'ai pris cette fonction sans connaissance formelle du domaine, excepté l'expérience pratique du terrain. A l'instar de mes prédécesseurs, je me suis inscrit à la Maîtrise spéciale en Management environnemental. Cette formation en horaire décalé m'a donné quelques clés pour mieux comprendre et être capable de gérer l'ensemble des problématiques auxquelles un responsable environnement en entreprise est confronté : impact sonore, pollution du sol, station d'épuration, taxes, permis et autorisation, etc.

La formation me donne certainement plus de crédibilité et d'assurance pour exercer ma fonction, tant en interne, vis-à-vis de ma direction et du personnel de l'entreprise qu'en externe, vis-à-vis des autorités.

Damien CARTON de TOURNAI,
Chef du Service Environnement
de la Centrale nucléaire de Tihange (2014-2015)

Are you the one we are looking for?

At PwC we look for people who **dare to question** how things are done and look for better solutions.

People who like **challenges**.

People who see **opportunities** even when there are strict limitations. Because that's the only way to set new standards.

Do you want to work for **top global players** that are constantly raising the bar?

Apply now at
careers.pwc.be



www.pwc.be

Audit - Tax - Legal - Deals - Consulting





Recherche

CHANGING WORKPLACE & STRATEGIC HRM : DE LA RECHERCHE ACADÉMIQUE À LA RECHERCHE INTERVENTION



Changing Workplace & Strategic HRM

LA RECHERCHE À HEC LIÈGE S'ARTICULE AUTOUR DE DOMAINES STRATÉGIQUES POUR LESQUELS L'ECOLE PEUT SE PRÉVALOIR D'UNE EXPERTISE INTERNATIONALEMENT RECONNUE. CES DOMAINES SONT ÉTROITEMENT LIÉS AUX CENTRES DE RECHERCHE QUI REGROUPENT CHERCHEURS, DOCTORANTS ET POST-DOCTORANTS ET AUX CHAIRES QUI ÉTABLISSENT UN LIEN FORT ENTRE LA RECHERCHE, L'ENSEIGNEMENT ET LES ENTREPRISES.

Les travaux menés par les équipes académique et scientifique de Changing workplace & strategic HRM, un de nos domaines stratégiques, analysent les évolutions du marché du travail et des pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte mondial et numérisé, selon trois axes principaux :

1. La transformation du marché du travail, l'innovation technologique et le changement organisationnel analysés par le LENTIC (Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement)

Certaines des études menées intéressent particulièrement nos entreprises et notre région. Une étude sur les carrières soutenables à l'heure du développement des nouvelles formes de travail, coordonné par le Prof. François Pichault, est en cours et associe deux centres de recherche à l'Université de Leuven (Prof. Marijke Verbruggen) et à l'Antwerp Management School (Prof. Ans de Vos). Une autre étude, impliquant 8 pays européens, sur la place du dialogue social dans les restructurations liées à la digitalisation, est conduite par Frédéric Naedenoen, chercheur senior au LENTIC, à travers une vaste enquête transnationale et une série d'études de cas dans le secteur des services (banque/assurances, tourisme, poste) et dans les industries manufacturières.

Des recherches et des projets de collaborations internationales portent également sur le management de l'innovation et le développement des écosystèmes locaux. Citons à titre d'exemples le projet sur le pilotage de la productivité par l'innovation pour les PME de la Grande Région, mené par le Prof. Olivier Lisein, axé sur l'élaboration d'outils d'autodiagnostic. L'équipe du LENTIC apporte notamment son expertise sur les questions de management de l'innovation, de gestion du changement et de recherche-action, à travers la coordination de la réalisation de 30 "user cases" dans des PME de la Grande Région.

2. Le genre, la diversité et les politiques en matière d'égalité, sujets d'études d'EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en gestion)

En ce domaine, HEC Liège est très active depuis de nombreuses années. Ses activités les plus récentes portent sur le sujet Genre et université - La place des femmes à l'Université de Liège, avec la réalisation de plusieurs rapports statistiques qui analysent les données sexuées de l'ULiège, de 2014 à 2018. Le Prof. Annie Cornet est conseillère du Recteur en genre et diversité.

Au niveau international, un projet de coopération, GRH Afrika, prévoit de renforcer l'enseignement et la recherche en GRH en RDC, avec l'ISC Kinshasa et Bukavu et la Faculté d'Economie et de Gestion de Lubumbashi. Ce projet accueille 4 doctorants en alternance depuis juin 2018.

3. Le développement des compétences et la gestion des connaissances (Unité de Recherche en Gestion des Compétences)

Un projet de recherche-action sur la gestion des carrières durables, financé par le Fonds social européen, est en cours. Il est coordonné par David Randaxhe, Chargé de recherche, Jean-Marie Dujardin en est le responsable académique. Il vise à accompagner les diplômés de l'enseignement supérieur dans la gestion de leur parcours professionnel au travers d'une démarche d'accompagnement en groupe comprenant 4 étapes.

Des activités de recherche sont également menées dans le domaine de la responsabilité sociale d'une part, des fusions et acquisitions d'autre part, en lien avec les organisations et la GRH. Enfin, à côté de ces études, plusieurs thèses de doctorat et de nombreuses publications voient le jour.



Waste treatment
 Energie solaire Défense Air
 Training Energies Chaudières Eau
 Environnement Lignes de galvanisation
 HRSGs Boilers Sidérurgie Aeronautics Simulators
 Solar energy Maintenance Operational efficiency
 Stations d'épuration Services aux projets Equipment
 Know-how Galvanizing lines Energies Laminaires HRSGs
 Spécialistes Environment Systèmes d'armes Durable
 Métaux Industrial furnaces Weapon systems Biomasse
 Services to industries Projects services Water
 Savoir-faire Fours industriels Equipement Simulateurs
 Efficacité opérationnelle Metals Biomass Rolling mills
 Specialists Services aux industries Air
 Formations Aéronautique Defense
 Sustainable Maintenance
 Steelmaking

Concevoir les équipements du futur



Visible.be (19331) • Photo: iStock

Envie de relever un nouveau défi dans le Groupe CMI ? Découvrez nos opportunités en détail sur www.cmirecruite.com



Fonds

#DONNERFAITDUBIEN

En tant qu'Alumni de HEC Liège,
aucune cotisation ne vous est demandée.
Alors si vous voulez soutenir des projets de l'Ecole
qui donneront plus de valeur encore à votre diplôme,

FAITES UN DON !

Vos dons sont déductibles fiscalement à partir de 40 €

Compte BE58 3401 5580 5579

Communication : Don Fonds HEC Liège + nom, prénom
et date de naissance

Informations complémentaires :

Sandra Delforge : sandra.delforge@uliege.be

Retrouvez-nous sur notre page Facebook : [@FondsHECLiege](https://www.facebook.com/FondsHECLiege)

Virtual Classroom > EQUIS

AACSB > Smart City Institute

Digital Lab > HEC Entrepreneurs

Master Droit-Gestion

Collaborative Working Space

Master Digital Business

VentureLab > Field Trips

Master Industrial & Business Engineering



International

NEW INTERNATIONAL DEVELOPMENTS
SHORT-TERM FIELD TRIPS & SUMMER
SCHOOLS

THE IR TEAM IS DIVERSIFYING ITS ACTIVITIES TO ATTRACT MORE STUDENTS FROM HEC LIÈGE PARTNER UNIVERSITIES AND TO SHOW THEM THE SCHOOL'S ATMOSPHERE, QUALITY OF EDUCATION AS WELL AS A GLIMPSE OF BELGIUM. WE HAVE RECENTLY STARTED 2 SHORT-TERM EXPERIENCES WITH AMERICAN AND CHINESE STUDENTS AND WE ARE ALSO LOOKING FORWARD TO EXPANDING THEM TO OTHER PARTNER INSTITUTIONS.



1. TEXAS A&M UNIVERSITY FIELD TRIP: GLOBAL ENTREPRENEURSHIP IN BELGIUM

Last May, HEC Liège and the Venturelab hosted a group of 13 students from the May Business School at Texas A&M University for a field trip in entrepreneurship. The trip was part of their class called *Global Entrepreneurship in Belgium* and taught by Professor Don Lewis. In this class, the students were divided into different groups and then paired with a Belgian startup through contacts with the Venturelab in Liege. The students first had to learn about the European business environment and culture and then they were asked to explore the prospects of the Belgian startups on the USA market. After a few introduction classes in Texas and contacts through videoconference, the students could finally meet with the young entrepreneurs in Liege for more discussions, group works and their output presentations.

The students truly enjoyed the program both on the academic and social levels. It was further enriched with cultural activities to explore the city of Liege and the region. It included among others a guided Food Tour of Liege with beer, waffle and chocolate tasting with the startup *Taste of Liege*, a visit of the Modave Castle and a visit of the War Museum in Bastogne. The program ended up with a nice city-trip weekend in Paris.



2. THE SHENZHEN SUMMER SCHOOL

This August, a new kind of summer school was organized as part of our partnership with the Shenzhen University (CN). This partnership enables our partner's students to complete their bachelor studies in English at HEC Liège, while eventually graduating from both universities.

The 3 weeks of summer school, scheduled right before the start of the new academic year, were meant to allow students to slowly adjust to their new environment and feel comfortable with us before the "stress" of the upcoming September events. Besides lectures & group works, friendly experiences and fun activities between Belgian / foreign students were planned.

Shenzhen students also attended a preparatory French courses program, which now allows them to interact very well in the streets of Liège.

Muriel BEQUET, International Relations Officer
Anne GILLET, Academic Coordinator - International
Students Recruitment



DOING BUSINESS IN CHINA WITH BRUNO LESPURQUE



MEET ONE OF THE MOST AMBITIOUS ALUMNI OF HEC EXECUTIVE EDUCATION IN ASIA !

LESPURQUE, BRUNO

Alumni of the EMBA program taught in Hangzhou (Prov. of Zhejiang) offered by HEC Liège Executive education

Position

General Manager - *Libre Resorts* (luxury hotel)
Location: Lijiang, Yunan Province, China
Nationality: French

My dream as a child

Becoming a chef cook on a cruising ship or a submarine

My dream now

Launching my own Boutique Hotel in Asia

Born in a modest family, Bruno started working at the age of 16 as a butcher apprentice in Ariège (France). After heading the butcher's department of a provincial supermarket, his desire to travel led him to a career with Club Med. Aged 19, he entered the hotel business by joining a cooking team and moved up to become assistant to the Food and Beverages director (F&B). At 25, he became F&B Director of 5 restaurants and 3 bars at Club Med Saint Moritz (Switzerland), and three years later became hotel service manager. A hard-worker and efficient manager, he was chosen for the launching of Club Med Val Thorens (France). There, at the Epicurious restaurant, collaborating with Edouard Loubet (a 2-Michelin-star chef) for 2 years, he was on the organization team for the challenge of Star Chefs and in charge of the dining room during the gala dinner. During his time with Club Med, Bruno travelled to Greece, Italy, The Bahamas, Bora Bora, Spain, Switzerland, Morocco, Malaysia, Guadeloupe, Turkey and finally, China.

Leaving Club Med at 32, he signed for a new employer, *Libre Resorts*, a branch of Fuha, a Chinese real estate group. Bruno integrated the group as Senior Director of operations with the mission of opening the group's first resorts in Huangshan on Club Med's model. He developed a range of strategic and operational tools such as tables for staffing optimization, a recruitment book, critical paths, brand standards, etc., all of which would draw the guidelines for further openings. After the successful launching in Huangshan, our brilliant entrepreneur, aged 33, got promoted General Manager in charge of the (highly successful) opening of the *Libre Resorts* Lijiang, a complex of 455 rooms and 86 luxury villas.

Bruno is part of a new generation of General managers who combine solid hands-on expertise, in-depth knowledge of international Markets and judicious financial management.

And, to top it all, even after his almost 15-year overseas experience, he has not parted with his delightful southern French accent!

In Bruno's own words ...

Did you find it difficult to settle down in China?

I am quite used to moving from one country to the other. This to me was never an issue.

How would you advise someone who would like to settle there for business?

My major advice would be to build and keep up a strong network of useful relationships. When problems arise, this proves of great help. To start a business, you need some kind of local agents. You also have to keep in mind the cultural differences. For example, the concept of intellectual property there varies from our own in the West. For them, copying is part of the learning process. However frustrating this can be, you have to go with the stream and accept it.

You need to be patient and flexible because deadlines are unlikely to be respected and misunderstandings do happen. You need to keep a close eye on things and check that the job is done in time. Speaking Mandarin and understanding the culture is definitely a plus.

How would you sum up the Chinese mindset?

China is the country of the unsaid, the place where (supposedly) problems never occur. You need to pay attention to detail in order to identify potential problems and never settle issues frontally, especially when dealing with superiors. Showing you are committed to your company is important, not to say critical.

Of all your destinations, how has China impacted you?

It has definitely helped me become more patient and improve my emotional intelligence.

What is the next step for you?

Getting a general manager position in an international company and launching my own boutique hotel in Asia by my 40th birthday if not before that.

You will be in Liège for your graduation ceremony in November. A word on that?

I am looking forward to it and to this chance of visiting the city. It was an honour to be part of this programme and a real plus for me as I want to create my own company.

AND FOR ANYONE WISHING TO SEIZE THE CHANCE TO MEET BRUNO ...

HEC LIÈGE EXECUTIVE EDUCATION IS HOLDING THE NEXT GRADUATION CEREMONY FOR ITS ASIAN STUDENTS ON 28 NOVEMBER. ON THIS OCCASION, FIFTY MANAGERS WHO TOOK PART IN OUR PROGRAMMES WILL BE VISITING THEIR ALMA MATER FOR THE FIRST TIME, AND SO BRUNO WILL BE AMONG THEM. ALL WELCOME!

Interview: **Charlotte Maron** - Project manager on Asian programmes



Rencontre

DIDIER DEPREAY, EN TOUTE FRANCHISE ...



RENCONTRE AVEC DIDIER DEPREAY, SON CEO, QUI VIENT D'ÊTRE ÉLU PRÉSIDENT DE LA FÉDÉRATION EUROPÉENNE DE LA FRANCHISE.

Vous venez d'être élu Président de la Fédération Européenne de la Franchise (European Franchise Federation - EFF - <http://www.eff-franchise.com>), c'est une belle reconnaissance du développement continu de vos activités et de l'expertise que vous avez acquise en ce domaine, non ?

Oui, c'est en effet une reconnaissance du monde de la franchise. J'ai exercé plusieurs mandats successifs de Président de la Fédération Belge de la Franchise (FBF) pendant près de 15 ans. C'est sans doute aussi pour cette raison et très probablement par un concours de circonstances ; en effet, l'agenda lié à la négociation future des directives européennes relatives au BER (Règlement d'Exemption vertical) dont la franchise bénéficie, permet à la EFF d'être très réactive avec à sa tête un président belge, ses bureaux étant situés à Bruxelles.

En quoi consiste cette présidence ?

Cette présidence consiste à fédérer aujourd'hui 20 fédérations nationales de franchise autour d'un Code de Déontologie Européen de la Franchise, de promouvoir la franchise authentique et éthique et de faire évoluer l'ensemble des membres de façon constante, durable et simultanée vers de futures guidelines relatives notamment à l'obligation d'Informations précontractuelles et à l'intégration de franchisés dans les Conseils d'administration de chaque pays membre.

Point Chaud est le n°1 de la restauration rapide / chaîne de boulangerie en Wallonie. L'entreprise fournit de l'emploi à près de 500 personnes, notamment en région liégeoise, son unité de fabrication étant située à Alleur. En 2014, BNP Paribas Fortis Private Equity a pris une participation de 32% dans le capital de la holding faitière (SA Holding PCS) pour accélérer le développement. Point Chaud, c'est à l'heure actuelle 50 magasins, en centre ville, en périphérie, dans les hôpitaux et dans les gares, (selon un système de franchise de qualité) exploités en propre pour 75 % d'entre eux et en franchise pour 25 %.

Point

Vous êtes Alumni de HEC Liège. On vous connaît comme CEO de Point Chaud que vous avez créé en 1993, après avoir travaillé dans le transport chez ZIEGLER à Bruxelles, au Crédit du Nord, banque française à Liège, puis en tant que Directeur Général de PARSIFAL, à Liège et Paris. Qu'est-ce qui vous a décidé à faire le grand saut et à devenir entrepreneur ?

L'envie irrésistible de marcher dans les pas de mon père, de ses frères et sœur ainsi que des grands-parents, tous indépendants. J'ai donc grandi dans une famille d'indépendants, cela doit laisser quelques traces indélébiles. L'envie de travailler pour mon propre compte a également été stimulée par la rencontre de plusieurs amis indépendants.

Enfin, l'envie d'entreprendre m'est venue peut-être un peu plus rapidement suite à la faillite d'une entreprise dans laquelle j'étais salarié.

Vous êtes très actif au sein de HEC Liège dont vous êtes membre du Conseil de Gouvernance. Pourquoi cette implication et que pensez-vous de l'évolution de l'Ecole ?

J'aime cette école, j'y ai obtenu un diplôme d'ingénieur commercial en 1984, ma fille Juliette vient d'obtenir le même diplôme et je m'intéresse beaucoup aux jeunes qui veulent développer un projet d'entrepreneur. C'est le même parcours pour un franchisé. HEC est l'école type qui renferme en son sein de nombreuses vocations, souvent non déclarées et qui pourraient être encore mieux exploitées.

Les étudiants HEC sont mieux armés que beaucoup d'autres pour développer et entreprendre un projet personnel. Les cours les préparent mieux et collent aux réalités du marché et des demandes concrètes des entreprises. La valeur ajoutée qu'un jeune diplômé HEC apporte à une PME est évidente, principalement pour ce qui concerne les technologies numériques qui offrent de nombreuses perspectives dans les modes d'interaction avec l'environnement.

Avez-vous un souvenir particulièrement marquant de vos études à HEC Liège ?

La balade des étudiants et le bizutage, tous deux particulièrement difficiles à surmonter...

Je retiens surtout de nombreux moments mémorables qui nourrissent encore aujourd'hui l'idée que la vie est pleine de sens et qui m'aident à affronter les défis actuels !

www.pointchaud.be

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



Alumni

PORTRAIT DE CHRISTOPHE LECLERCQ, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DU GROUPE NEWELEC ET PRÉSIDENT DE LA CCILVN



Christophe Leclercq, vous êtes sorti de HEC Liège en 2001. Vous avez commencé comme consultant chez Accenture avant de rejoindre l'entreprise familiale, la SA Newelec. Pouvez-vous nous expliquer brièvement cette transition ?

Intégrer l'entreprise familiale dès la fin de mes études, n'a jamais été une option pour moi. J'avais décidé de gagner mes premiers galons chez Accenture, l'un des plus importants cabinets de conseil au monde. Fort de cette expérience acquise chez ce géant américain, j'ai rejoint voici 15 ans les rangs de Newelec, aux côtés de mon père et de mon frère. Je me souviendrai longtemps de mon entrée dans la vie professionnelle au mois de septembre 2001... Je venais d'être engagé par Accenture lorsque le World Trade Center a été frappé. Depuis les bureaux bruxellois de la firme, j'ai vu les tours s'effondrer. J'occupais un poste de consultant à la croisée entre les équipes informatiques et la clientèle, j'étais associé à des projets d'envergure tels que la création de Tax-On-Web et le développement de l'application de la Banque Carrefour des Entreprises. Ce fut un challenge de taille pour moi de m'adapter au monde de la « PME familiale » où la stratégie n'est pas définie par de grands pontes à Chicago mais dans un bureau, à Vottem, avec mon père.

L'année dernière, vous vous êtes rapproché du groupe EDF Luminus en ouvrant votre capital à ce grand groupe spécialiste de l'Énergie. Qu'est-ce qui a motivé votre choix ?

Dans un monde en pleine transition énergétique, il était important pour notre groupe familial de pouvoir s'appuyer

sur un partenaire fort qui disposait d'une expertise et qui portait une vision industrielle en ligne avec la nôtre.

Avec EDF Luminus, nous aurons la possibilité d'accroître et de diversifier notre offre de services en cohérence avec les nouveaux besoins de nos clients B2B. Par le biais d'acquisitions et de partenariats, nous allons continuer à renforcer notre expertise technique dans tous les domaines de l'Énergie, tout en renforçant notre ancrage local fort en Wallonie et à Bruxelles. Ce choix a également été conforté par l'approche « entrepreneuriale » de EDF Luminus. En effet, l'équipe de management historique est toujours en place afin de préserver le caractère familial et local de l'entreprise.

En parallèle à votre activité principale, vous vous êtes toujours beaucoup impliqué dans le tissu économique régional : Administrateur de l'UWE et de Meusinvest mais aussi Président, depuis 2014, de l'UWEL et depuis quelques mois, de la CCILVN. Pourquoi cette implication ?

En effet, je suis viscéralement attaché à notre belle Province de Liège et certainement plus encore à la valeureuse Cité Ardente. Très rapidement, j'ai souhaité m'impliquer dans un certain nombre d'organisations qui ont pour but de développer, de dynamiser notre tissu socio-économique. Parallèlement à cet attachement local, je suis un entrepreneur, je connais le quotidien de cette vie passionnante mais aussi stressante, fatigante, et parfois risquée. C'est pourquoi, je souhaite m'engager pour promouvoir cet esprit d'entreprise, pour porter notre voix et faire valoir nos intérêts.

Comment voyez-vous l'évolution de l'UWEL et de la CCILVN ?

Au niveau liégeois, nous allons rapidement rapprocher ces deux institutions pour, à terme, les intégrer complètement l'une à l'autre tant elles se complètent à merveille.

En effet, dans le cadre de mes fonctions à l'UWEL, j'ai pu constater que les entrepreneurs, les PME avaient davantage besoin d'être écoutées et représentées car l'UWE était quelque peu déconnectée de ces entreprises et de ces entrepreneurs. Les choses changent depuis quelques temps et l'Union Wallonne évolue très positivement en ce sens dorénavant. La CCI, *a contrario*, est en contact quotidien avec ce type de sociétés, mais n'a pas vocation à les représenter, ni à les fédérer. L'idée a donc germé dans mon esprit de rapprocher ces deux entités affichant des connexions et synergies évidentes.

Avez-vous des conseils à donner à nos étudiants et à nos diplômés ?

Il faut s'impliquer dans la « vie sociale » de l'Ecole. Ma participation aux nombreux événements et fêtes organisés au sein de HEC m'a permis de développer un noyau d'amis et d'amies très solide. Ces amitiés fortes sont extrêmement importantes pour moi et je serai toujours reconnaissant à HEC et à son esprit de convivialité de m'avoir permis de nouer ce type de relations.

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

Les programmes transdisciplinaires avec les facultés de droit et de sciences appliquées et avec HELMO-Gramme sont une excellente chose pour former des profils qui sont en adéquation avec les besoins des entreprises de la région.

Il s'agit maintenant de développer notre internationalisation et de placer HEC le plus haut possible au niveau européen, notamment à travers des étudiants qui viennent effectuer leur master à HEC et vice-versa.

Pour terminer, avez-vous une anecdote concernant vos études que vous pourriez partager ?

Au-delà des excellents souvenirs de « guindailles pirates » à la Pierre Levée, des soirées « Accueil » et des élections d'Assoc..., je me souviens d'un travail de groupe en 4ème en Chimie pour Monsieur De Wolf que nous avons finalisé le jour même au « Vaudrée » rue St- Gilles juste avant la présentation et... notre exposé n'est pas passé inaperçu...

Quel est le professeur qui vous a le plus marqué ?

J'ai plusieurs profs qui m'ont impressionné ou marqué mais je citerai volontiers José Minsart en comptabilité dès la première candi et Didier Reynders en Economie Publique en 2ème.

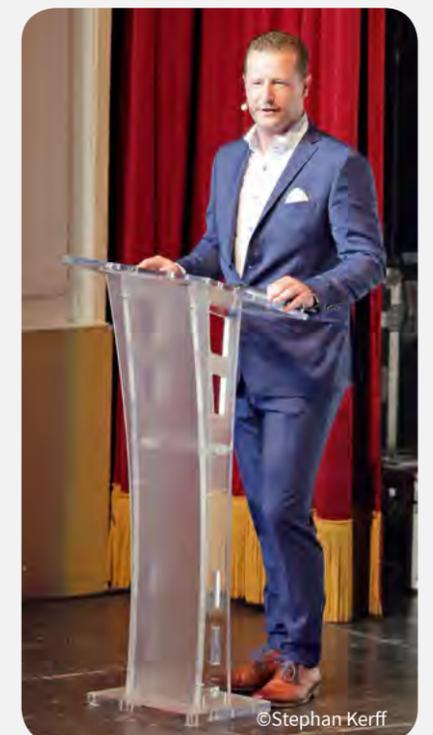
Propos recueillis par **Sandra DELFORGE**,
Director of Corporate Relations & Career
Development - Alumni Network

NEWELEC en quelques chiffres

- **3 sites d'exploitation : Liège (Herstal), Hainaut (Manage) et Bruxelles (Schaerbeek)**
- **ETP groupe = 175 personnes (hors personnel intérimaire et sous-traitants)**
- **Chiffre d'affaires consolidé 2017 : environ 26 millions d'euros**

Bio presse

- **40 ans, père de 2 filles (11 ans et 9 ans)**
- **Ingénieur commercial (HEC Liège)**
- **Directeur exécutif du groupe Newelec**
- **Président de l'UWEL (Union Wallonne des Entreprises de Liège)**
- **Administrateur de Meusinvest**
- **Nouveau Président de la CCI Liège-Verviers-Namur**



©Stephan Kerff

TROIS ALUMNI DANS LA CITY

Grâce au soutien de l'Ambassadeur de Belgique au Royaume-Uni, Rudolf Huygelen et de David Thonon, Représentant de Wallonie-Bruxelles International, HEC Liège a eu le plaisir d'inviter ses 59 Alumni travaillant à Londres lors du Roadshow qui s'est déroulé le 24 mai dernier, à la résidence de l'Ambassadeur. Une belle occasion d'insister sur les différents aspects d'un réseau d'anciens mais aussi d'inviter Veronica Iommi, European Bank General Counsel & EMEA Head of Public Policy - BANK OF NEW YORK MELLON, à intervenir sur la thématique "Policy and regulatory challenges and opportunities in financial services". L'événement réunissait 17 diplômés de HEC Liège ainsi que des diplômés de l'ICHEC, de la LSM et de Solvay. De belles retrouvailles étaient au programme pour les membres de notre réseau qui était majoritairement représenté lors de l'événement. L'occasion pour nous d'aller à la rencontre de nos diplômés, de (re) découvrir leurs parcours fascinants à travers le monde et de les partager avec vous...

JULIEN DENOËL

Co-Founder & Managing Director –
Somewhere Else, Alumni 2010



Pourquoi avoir choisi de travailler à Londres ?

J'ai eu l'occasion d'y passer quelques semaines suite à l'obtention de mon diplôme. La quantité et la qualité des opportunités professionnelles m'ont de suite sauté aux yeux ! Et puis la vie y est trépidante ! Dès mon retour de voyage, j'en ai parlé à ma compagne qui travaillait déjà à Liège. La décision a été prise rapidement, et quelques semaines plus tard nous vivions à Londres !

Quel a été votre parcours et que faites-vous aujourd'hui ?

J'ai passé 2 ans dans le secteur des études de marché en ligne et 2 ans chez un fournisseur de technologie numérique dans l'industrie du marketing promotionnel avant de créer, en 2014, Exzeb, un studio de production de contenu en Réalité Virtuelle. En 2016, j'ai co-fondé Somewhere Else, une agence spécialisée en Technologies Immersives (VR/AR/MR). Depuis lors, nous avons eu la chance de travailler avec de grands noms tels qu'Adidas, KPMG ou encore l'UEFA dans la conception d'applications en réalité virtuelle. Nous ne sommes encore qu'aux balbutiements de la technologie et nous sommes impatients de (sa)voir ce que nous réservent les années à venir.

La culture londonienne est-elle fort différente au niveau professionnel ?

Oui, je pense. L'ancrage profond du multiculturalisme, l'hyper-méritocratie et la vitesse à laquelle les choses avancent sont, à mon sens, les 3 différences principales. Par ailleurs, la culture entrepreneuriale est très développée et on ressent fortement que tout est possible - Sky is the limit!

Un conseil pour les étudiants ou Alumni qui souhaiteraient s'expatrier à Londres ?

Do it!

Vos 5 meilleures adresses à partager avec les lecteurs ?

> Pour manger : Brindisa, un restaurant de tapas > Pour boire un verre : Waterpoet, un super pub > Pour sortir : Fabric, une boîte emblématique > Pour visiter : Marcher de Tower Bridge à Westminster, une ballade au bord de la Tamise > Pour se relaxer : N'importe quel parc ! Avec une préférence pour Hyde Park et Richmond Park.

Ce qui vous plaît le plus à Londres ?

L'énergie. C'est une énergie positive qui vous pousse 24h/24, 7 jours/7.

Le plus difficile en arrivant à Londres ?

Vivre dans un tout petit studio pendant une année. Mais ce que la ville offre compense largement ce sacrifice.

JULIEN LONNEUX

Vranken Pommery UK - CEO
Alumni 2013



Pourquoi avoir choisi de travailler à Londres ?

Plus qu'un choix lié à la ville en elle-même, il s'agit d'une opportunité professionnelle qui m'a décidé à travailler à Londres.

Quel a été votre parcours et que faites-vous aujourd'hui ?

A ma sortie de HEC, je me suis dirigé vers un master complémentaire dans une des importantes écoles de commerce européennes mais avant de démarrer cette nouvelle expérience académique, l'opportunité de rejoindre le Groupe Vranken-Pommery Monopole s'est présentée à moi.

J'ai dès lors décidé de démarrer ma carrière professionnelle et bien m'en a pris puisque j'ai pu évoluer rapidement au sein du Groupe.

Après une première fonction en Belgique, j'ai rejoint le siège pour un poste de responsable export sur l'Europe et par la suite, j'ai pris la tête de ce département export et du développement international.

Suite au Brexit et aux difficultés rencontrées par la monnaie anglaise (ayant impacté notre filiale anglaise), j'ai accepté de relever le défi et de reprendre la direction de cette filiale en janvier dernier avec l'objectif de (re)développer nos activités sur le marché britannique.

La culture londonienne est-elle fort différente au niveau professionnel ?

Ayant travaillé avec énormément de cultures différentes depuis mes débuts professionnels, je n'estime pas la culture londonienne vraiment différente de ce que nous connaissons en Europe et en Belgique, étant donné la diversité de nationalités et de communautés présentes.

Néanmoins, il est clair qu'il existe une plus grande libéralisation de l'économie et moins de contraintes au niveau de l'emploi et des ressources humaines que dans notre pays.

Un conseil pour les étudiants ou Alumni qui souhaiteraient s'expatrier à Londres ?

Foncez ! Londres est probablement la ville européenne la plus internationale et représentant clairement la "vitrine du monde". Les opportunités et les secteurs d'activité potentiels sont tellement nombreux qu'il est difficile de ne pas y trouver son bonheur.

Vos 5 meilleures adresses à partager avec les lecteurs ?

- > Annabel's (Berkeley Square) : pour découvrir l'esprit des membres clubs londoniens
- > Sky Garden (City) : pour profiter d'une vue exceptionnelle
- > The Connaught Bar (Mayfair) : pour des cocktails incroyables dans une atmosphère particulière
- > Sketch (Mayfair) : endroit incontournable pour un verre, un déjeuner dans la brasserie ou un dîner gastronomique
- > Tonteria (Sloane Square) : pour des tapas à la tequila...

Ce qui vous plaît le plus à Londres ?

La diversité de la ville, de ses habitants et de l'offre proposée.

Le plus difficile en arrivant à Londres ?

Peut-être le fait de devoir continuellement expliquer qu'il ne pleut pas tout le temps en Angleterre ? Ou le manque de mousse dans la bière ?

KARINE MARÉCHAL

Founder, KAM Business Consultancy Limited, Alumni 1992



Pourquoi avoir choisi de travailler à Londres ?

Avant de venir à Londres, j'ai travaillé pendant 8 ans pour un cabinet d'audit américain à Luxembourg. Je voulais continuer à travailler en anglais. Londres m'a de suite attirée vu son côté multiculturel et le fait que je restais très proche de ma famille en Belgique.

Quel a été votre parcours et que faites-vous aujourd'hui ?

Début 2000, j'ai rejoint l'équipe d'audit interne d'une banque américaine. Comme je fus la première personne d'audit interne engagée en Europe, j'ai d'abord passé mes 6 premiers mois aux Etats-Unis afin de me familiariser avec la banque et leurs procédures de travail. Je suis revenue à Londres et j'ai recruté et développé l'équipe

d'audit interne en Europe. J'ai passé 14 ans en audit interne ce qui m'a donné l'occasion de voyager énormément, non seulement en Europe mais également aux USA et en Asie. J'ai ensuite rejoint les opérations dans un rôle lié au risk management. J'ai quitté la banque fin 2017 et je suis maintenant consultante en audit interne et risques.

La culture londonienne est-elle fort différente au niveau professionnel ?

Je n'ai jamais travaillé en Belgique et donc, je ne peux pas comparer la culture londonienne avec la Belgique. Néanmoins, durant mon expérience professionnelle à Luxembourg, j'ai été exposée à plusieurs cultures. Je faisais partie d'un cabinet d'audit américain et je travaillais également avec des clients provenant de différents pays. Cette expérience m'a bien préparée à l'environnement londonien.

Un conseil pour les étudiants ou Alumni qui souhaiteraient s'expatrier à Londres ?

Immergez-vous dans la vie londonienne multiculturelle dès le début. Durant mes premières années à Londres, j'ai évité consciemment de me retrouver dans des cercles francophones tout simplement parce que je voulais rencontrer des gens d'origines et de culture diverses. Profitez un maximum de cette opportunité.

Vos 5 meilleures adresses à partager avec les lecteurs ?

Ce que j'aime beaucoup faire week-end :

- > Visiter le marché aux fleurs les dimanches matin à Columbia Road.
- > Me promener le long de South Bank, de London Eye à London Bridge.
- > Prendre un café à Covent Garden, Seven Dials ou Soho et regarder le monde passer; même si c'est très touristique, cela a toujours beaucoup de charme.
- > Découvrir l'est de Londres où j'habite : Wapping, Limehouse, Canary Wharf, Hackney, Shoreditch, etc.
- > Assister à un programme de danse à Sadlers Wells.

Ce qui vous plaît le plus à Londres ?

Le flegme anglais ainsi que le côté éclectique de la ville à tous points de vue (mode, culture, théâtre, etc).

Le plus difficile en arrivant à Londres ?

Trouver un appartement qui est abordable et pas trop éloigné du centre de Londres.

Propos recueillis par **Aurore TILKIN**,
Corporate Relations & Alumni Network Manager

a2bm

Result-oriented consulting
Field change management
Success, growth and friendliness at work



CONSULTANT IN ORGANISATION

BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER

A2BM (www.a2bm.com) is the leader in organisational consulting with a commitment based on results. A2BM is recognized by the biggest multinationals for its ability to implement projects delivering substantial gains in productivity.

Using a methodology acquired through years of research, A2BM significantly improves its clients' performance on diverse issues such as services, production, maintenance, supply chain, etc. This unique know-how will enable you to lead high level projects in sectors such as the heavy industry, banking, insurance, high-tech, and pharmaceutical, which will be as many opportunities for your professional evolution.

A2BM is a dynamic team who knows how to combine professional expertise with a convivial atmosphere, to conciliate individual passion for success and collective achievements.

www.a2bm.com

2, Rue d'Arlon L-8399 Windhof

Tel: +352 26 30 59 94

cv@a2bm.com

L'EN-CAS QUI SE BOIT

AdeZ®



Boisson végétale, aromatisée, avec jus de fruits à base de concentré, avec édulcorant et vitamine/magnésium.

© 2018 The Coca-Cola Company. All rights reserved. Adez is a registered trademark of the Coca-Cola company. ER - Elienne Gossart - Coca-Cola European Partners Belgium sprl - Chaussée de Mons 1424, 1070 Bruxelles - RPM BE 0425071420.

*Adez contient des sucres naturellement présents dans les graines et les fruits.



Education

CARMEUSE S'INVESTIT DANS LES PROGRAMMES TRANSDISCIPLINAIRES



Rodolphe Collinet, CEO de Carmeuse
avec Jacques Defer, Director of Public Affairs, HEC Liège



Bernard MAITER, Chief Operation Officer-TechForLime

Considéré comme un des leaders mondiaux de produits dérivés de la chaux et du calcaire, le Groupe Carmeuse offre des solutions performantes, économiques et écologiques pour des applications industrielles, commerciales et environnementales aussi nombreuses que variées et qui touchent notre vie quotidienne (construction, épuration de l'eau, des déchets et des fumées, agriculture et alimentation., production de papier, de verre, de biens de consommation comme le savon, la colle, le sucre en morceaux, le cuir, ...).

Le Groupe Carmeuse en quelques chiffres, c'est un effectif de **4.000 personnes** à travers le monde, plus de **10 millions de tonnes de chaux**, **90 sites** de production, **50 carrières** et près de **6500 clients** servis partout dans le monde. Carmeuse est donc un groupe international mais au sein duquel le caractère familial est bel et bien présent. L'humain est une des pierres angulaires du business et le Groupe est sans cesse à la recherche de personnes incarnant le respect, l'innovation et le travail d'équipe. C'est pourquoi les programmes transdisciplinaires proposés par HEC Liège ont trouvé une résonance particulière auprès de Rodolphe COLLINET, CEO de Carmeuse, qui sera le parrain du Programme Droit-Gestion.

Bernard MAITER, Chief Operation Officer-TechForLime, parraine quant à lui la cohorte 2018 du programme Industrial & Business Engineering.

La pluralité de ces programmes transdisciplinaires invite les étudiants à ouvrir leur esprit sur des matières différentes et avoir une vision plus complète des réalités du monde de l'entreprise.

«Aujourd'hui nous attendons aussi de la part des écoles de développer d'autres compétences telles que l'intelligence émotionnelle, la collaboration ou encore l'agilité» souligne Rodolphe Collinet.

« De bonnes bases techniques doivent se compléter par une personnalité présentant ces soft skills et disposée à continuellement les renforcer. Le choix d'un parcours pluridisciplinaire, qui nécessite de la volonté et de l'ambition, est une excellente voie en ce sens ».



Et Bernard Maiter, diplômé de Gramme en 1982, d'ajouter

« La notion de proximité managériale est primordiale. Au cours de ma carrière, j'ai toujours mis un point d'honneur à être proche de mes équipes et du terrain afin d'être au fait de la réalité vécue par mes pairs et d'agir en connaissance de cause. Ce type de programme répond à mes attentes. Il me semble en effet qu'il permet l'acquisition de qualités que je recherche chez un nouveau collaborateur : sa complémentarité technique / soft skills, son approche de la diversité et sa capacité à être agile, à rebondir et à saisir les opportunités.»



EXPERTISE - QUALITÉ - DÉLAIS



- Halls industriels
- Bâtiments publics
- Bureaux
- Surfaces commerciales
- Bâtiments résidentiels

VOTRE PARTENAIRE
EN CONSTRUCTION

HUTSCHEMACKERS
Rue de Chesseroux, 13 - 4651 Battice
www.hutschemackers.be



Après un an de préparation, le HEC Digital Lab est sur les rails. Il aura pour principal objectif de contribuer à la transformation numérique des entreprises en soutenant des projets de recherche appliquée de haut niveau. Grâce au soutien d'entreprises partenaires (au nombre de 8 à ce jour) ainsi que de la Région wallonne, le HEC Digital Lab s'inscrit dans la stratégie Digital Wallonia ; des jeunes chercheurs pourront réaliser leur doctorat dans un domaine précis du numérique tel que l'intelligence artificielle, la blockchain ou encore la réalité virtuelle et augmentée. C'est ce dernier thème que nous souhaitons mettre en avant dans ce numéro du SPIRIT. Que ce soit dans le domaine de la construction ou de l'aéronautique, nos compétences sont déjà reconnues et valorisées sur le terrain.

PROJET CSTC



Le HEC Digital Lab a contribué au projet du centre de démonstration « Construction 4.0 » qui sera construit sur le site du CSTC (Centre Scientifique et Technique de la Construction) à Limelette. Le 11 septembre dernier, dans le cadre d'une séance de démonstration des technologies émergentes liées à la 4ème révolution industrielle dans le secteur de la construction, le HEC Digital Lab a présenté une maquette numérique de ce futur centre qui a pu être visité – immersion en réalité virtuelle (RV) – par les participants.

Quentin Valembois (Chef de projet Teaching with VR) en pleine démonstration de réalité virtuelle (RV) aux côtés d'Olivier Vandooren (Directeur Général du CSTC)

PROJET T.PALM

3 questions posées
à Maud Peduzy,
Responsable Marketing



> Dans quelle mesure la transformation digitale est-elle une priorité pour vous ?

T.PALM étudie en permanence les meilleures solutions pour les bâtiments qu'elle construira demain. Dans ce contexte, la transformation digitale est apparue comme un enjeu évident et elle est probablement l'un des leviers principaux de croissance pour T.PALM. Vecteur de fluidité, de gain de temps et de productivité, nous n'imaginons pas le futur sans passer par cette transformation digitale ! Celle-ci permettra d'accroître les performances de l'entreprise, tout en développant l'expérience du client et de nos collaborateurs. De plus, le digital est favorable à l'image de T.PALM, c'est un vecteur de qualité pour nos prospects et nos clients.

T.Palm, représentée ici par Vincent Dirix (Directeur Général) est la première entreprise à avoir rejoint le HEC Digital Lab en tant que partenaire. Depuis lors, elle a été rejointe par 7 autres sociétés

> Concrètement, en quoi la réalité virtuelle (RV) représente-t-elle une opportunité pour T.Palm ?

Acheter une maison ou un appartement avant même qu'il ne soit construit est parfois très stressant pour l'acquéreur. Il est vrai qu'il est souvent difficile de se projeter dans un plan 2D ; c'est pourquoi la RV s'impose comme l'un des instruments les plus performants en matière de présentation de projet. L'expérience client étant au cœur de nos préoccupations, le développement de la RV en interne est une réelle opportunité pour nos départements Promotion, Maisons Individuelles et Building. Nous voulons que chacun de nos clients puisse valider et se conforter dans ses choix. Le but est de permettre au client de se faire une bonne idée des volumes et de la disposition des pièces. Les acquéreurs d'un logement neuf auront bientôt la possibilité de visiter leur futur bâti et de le configurer selon leurs goûts.

> Pourquoi avoir choisi HEC Liège et son Digital Lab comme partenaire sur la RV ?

Le but poursuivi avec HEC Liège est d'avancer et de progresser dans l'application de la RV. Ce n'est pas un simple partenariat commercial pour T.PALM. Le service est sur mesure, ce qui nous permet d'affiner et de préciser nos desiderata au fur et à mesure de l'évolution de notre partenariat.



La Région wallonne accorde son soutien au HEC Digital Lab. Le ministre wallon Pierre-Yves Jeholet (en charge du Numérique) aux côtés de Nicolas Neysen (Directeur du HEC Digital Lab)

PROJET ASL AIRLINES

Grâce au travail fourni par des étudiants du Master en Digital Business encadrés par Michaël Schyns (Professeur d'informatique à HEC Liège), un projet RV a récemment abouti auprès de la société ASL Airlines Belgium (ex TNT Airways). Il a consisté à reproduire de manière extrêmement réaliste l'intérieur du cockpit d'un Boeing 737 afin de permettre aux pilotes de la compagnie de répéter les séquences d'une check-list d'avant décollage. Par ailleurs, d'autres étudiants ont travaillé sur des projets comme la gestion logistique d'un entrepôt ou la formation en langue... toujours en RV !



Si vous souhaitez en savoir plus
ou si votre entreprise souhaite
elle aussi devenir partenaire
du HEC Digital Lab, contactez-nous
en envoyant un e-mail à
nicolas.neysen@uliege.be





DES RÉPONSES DE FORMATION CONTINUE AUX BESOINS SPÉCIFIQUES DES ORGANISATIONS

QUELLES QUESTIONS, QUELS CONTEXTES, QUELS TEMPS, QUELS LIEUX ET SURTOUT QUELS ENJEUX POUR LA FORMATION CONTINUE ? L'EXECUTIVE EDUCATION DE HEC LIÈGE A UNE LONGUE EXPÉRIENCE DANS LA RÉFLEXION ET LA MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS ADAPTÉES AUX BESOINS. SYNTHÈSE DES RÉPONSES QU'ELLE A DÉVELOPPÉES COMME SOUTIEN AGILE DU DÉVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS PUBLIQUES.



Inspiration

« J'entends parler de *NWOW - new way of working*. Qu'est-ce que cela recouvre ? Mon entreprise est-elle concernée ? Et si oui, par où commencer ? »

Bien entendu, si vous vous posez ce type de question, quelle que soit la thématique, vous trouverez des réponses sur internet. Encore devrez-vous sélectionner les sites fiables et trouver ce qui, en peu de temps, vous donnera un aperçu clair et condensé car vous devez pouvoir décider en connaissance de cause, voire motiver votre encadrement à aller de l'avant dans les projets qui vous préoccupent... La solution que nous avons expérimentée consiste à réaliser des **THEMATIC CONFERENCIES & WEBINARS**. Si vous venez sur le lieu de la conférence, vous discutez ensuite avec le conférencier et les autres participants; si vous êtes à distance, vous posez vos questions par mail, elles sont relayées en fin de conférence ou une réponse personnelle vous est envoyée.



Compétences

« Nos cadres doivent pouvoir comprendre les chiffres de l'entreprise et certains d'entre eux n'ont quasi jamais vu un bilan ! »
« Nous menons de gros projets de changements mais n'avons aucune méthodologie claire et partagée »

Ces deux types de besoins nécessitent d'appréhender de nombreux concepts et de les mettre en pratique. Dans le premier cas, des **INTERACTIVE TRAINING** de quelques jours suffisent. Dans le second cas, il est important de prévoir un temps d'intégration suffisant pour assimiler la matière. Nous proposons alors des **CERTIFICATS D'UNIVERSITÉ** (env. 12 jours sur 6 mois). Si nécessaire, ces certificats comprennent une mise en pratique accompagnée, sur le terrain, pour assurer un transfert maximum.



Expertise

« Nous avons une équipe bien avancée dans le digital mais nous voudrions revoir toute notre stratégie digitale pour augmenter son efficacité »

Nous voici face à des experts sur des thématiques très précises et qui recherchent des solutions à mettre en place dans l'immédiat. Nous avons dès lors créé des **INTERACTIVE WORKSHOPS** sous forme de journées condensées avec synthèse des concepts, analyse de cas et intelligence collective des participants-experts concernés, pour permettre un transfert direct des processus et solutions sur le terrain (1 à 2 jours).



Innovation

« Notre service R&D doit développer des processus de communication plus performants avec le service commercial et l'unité de production. Comment faire ? »
« Notre Comité de Direction veut revoir la stratégie de l'organisation et souhaiterait être accompagné pour ce faire »

Paradoxalement, la créativité et l'innovation ne s'improvisent pas ! Il s'agit de mettre en place des processus bien cadrés, de permettre la prise de recul, de sortir du cadre pour identifier des solutions auxquelles on aurait peut-être pas pensé autrement, d'établir une nouvelle vision commune, ... Le design thinking et l'utilisation de processus agiles sont à la base des **INNOVATIVE WORKSHOPS** que nous proposons. Dans le second cas, une boîte à outils stratégique est mise en pratique sur votre organisation durant les **MANAGERIAL WORKSHOPS**.



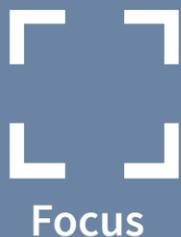
Développement

« Certains de nos jeunes managers ont du mal avec la gestion de leurs équipes. Ils sont experts mais pas managers. Comment les aider ? »
« Mon équipe a besoin de se rencontrer hors du cadre pour mieux se connaître et tant qu'à faire s'amuser un peu... »

L'EXECUTIVE COACHING est une des réponses apportées à la première situation, mettant à disposition des coachs expérimentés et choisis selon le secteur et le public concerné ; des activités de **TEAM BUILDING**, en journées ou incluses dans des journées de réflexion stratégiques, sont conçues, sur mesure et avec vous, selon les enjeux poursuivis dans le second cas.

Et si votre demande était autre, n'hésitez pas à nous en faire part. L'ingénierie de formation et la co-construction de programmes de formation font partie intégrante de la proposition de l'Executive Education de HEC Liège.

Contact : Olivier Hollander, Training & Sales partner, olivier.hollander@uliege.be



CONSTRUIRE SON IDENTITÉ PROFESSIONNELLE AU REGARD DE SON PROJET ET DE SES OBJECTIFS



Le programme Mentoring au Féminin est une initiative lancée par HEC Liège en 2015. Celle-ci permet à des jeunes diplômées ou étudiantes en dernière année d'être encadrées durant une année par des mentors (hommes ou femmes) pour évoluer dans leur projet professionnel. Ce programme s'est avéré fructueux avec près de 65 binômes constitués depuis sa création permettant d'avancer ensemble sur des thématiques très variées (changement de carrière, évolution hiérarchique, entrepreneuriat, réorientation, découverte d'un nouveau secteur,...). L'initiative est présidée par Sabine Colson - Conseillère Générale, SRIW Environnement et Alumni 1990 - et rassemble de nombreux mentors du monde économique et entrepreneurial qui ont accepté d'accompagner les candidates dans la réalisation de leur défis personnels et professionnels.

Sur sélection, plusieurs binômes se lancent donc dans cette aventure hors du commun. **23 mentees ont été sélectionnées pour cette édition 2018 venant d'horizons aussi divers que l'audit, la consultance, la mode, l'hôtellerie ou encore le secteur agricole, l'industrie et la fonction publique.**

Mentor et mentee partagent leurs expériences, leurs parcours et les problématiques rencontrées. Une relation de confiance se crée au sein du binôme et permet un suivi sincère, positif et de qualité du projet professionnel de la mentee. Le mentor devient en quelque sorte, une personne de référence, qui permet à sa mentee de bénéficier de conseils avisés. Au-delà de la création de ces binômes, le programme Mentoring au féminin propose également une conférence annuelle, au mois de février, ouverte au grand public sur un thème en lien avec l'inspiration et l'orientation professionnelles.

Plus qu'un coaching, le programme Mentoring au féminin souhaite s'inscrire dans la pure tradition du développement personnel de pointe. En effet, outre les échanges constructifs avec leur mentor, pour la première fois cette année, le service Alumni de HEC Liège a souhaité offrir aux participantes la possibilité d'être encadrées également par des coaches et experts en gestion de carrière. Ceux-ci les accompagnent dans leur projet d'évolution professionnelle au travers de séances de réflexion en groupe.

L'objectif de ces séances est de permettre aux mentees d'enrichir et de nourrir leur réflexion personnelle sur base de discussions, échanges et partages d'expérience mais également de prendre connaissance d'outils concrets pour gérer leur carrière de manière plus efficace et faire en sorte qu'elle soit le plus durable possible. Ainsi, elle sont accompagnées dans la (re)définition d'une **identité professionnelle** cohérente avec leurs (nouveaux) objectifs professionnels et personnels.

Cette réflexion se structure en 2 étapes.

La première consiste à identifier et construire leur identité professionnelle au regard des enjeux spécifiques des carrières actuelles. Plusieurs questions sont abordées pour y arriver, parmi lesquelles notamment :

- > Quel sens donner à ma carrière ?
- > Quel fil conducteur guide mes choix ?
- > Quelles compétences ai-je pu développer grâce à mes différentes expériences professionnelles, privées et citoyennes ?

La seconde étape vise à apprendre à communiquer leur identité professionnelle de manière efficace et percutante en fonction de leurs objectifs et de leurs interlocuteurs. Les participantes sont alors guidées dans la conception d'un super-slide, dans la rédaction d'un script et la réalisation d'une vidéo.

Les mentees sont accompagnées dans cette démarche par Sabine Hauser, David Randaxhe et Dominique Rorive, dans le cadre du projet Formation Continue et Carrière Durable (FCCD), mené avec le soutien de Fonds social européen.

Ce projet vise un double objectif :

- > **L'accompagnement dans la gestion de carrière et l'organisation de la fluidité du parcours professionnel ;**
- > **La sensibilisation aux enjeux des carrières durables.**

Pour rencontrer ces objectifs, le programme « Focus Carrière » a été développé en partenariat avec le centre de recherche EGID et le Campus Virtuel en Gestion. Il s'agit d'une démarche d'accompagnement à la gestion de carrière en 4 séances de réflexion collective : mon fil conducteur de carrière, mes compétences, mon projet, mon réseau. Un coaching individuel est également proposé qui peut être réalisé en face à face ou à distance via des outils en ligne.

Début 2019, une nouvelle session de l'accompagnement « Focus Carrière » sera proposée aux Alumni de l'Ecole. Un groupe d'une dizaine de participants sera constitué. Les détails seront communiqués ultérieurement ; restez donc connectés !

Sabine HAUSER, David RANDAXHE, Dominique RORIVE et Aurore TILKIN

ILS ONT ACCOMPAGNÉ LES MENTEEES



Sabine Hauser

Responsable du service Career Development et enseignante en Management humain et Préparation à l'embauche à HEC Liège.

Coach et formatrice, elle intervient également dans différents projets et programmes liés au développement personnel et professionnel des individus.



David Randaxhe

Chargé de recherche au sein de l'Unité de Recherche en Gestion des Compétences, centre de recherche de HEC Liège.

Il coordonne actuellement le projet Formation Continue et Carrière Durable, mené avec le soutien du Fonds social européen.



Dominique Rorive

Responsable du projet Campus Virtuel en Gestion, mené avec le soutien du Fonds social européen et coordonné par HEC Liège.

Consultante en formation, elle intervient dans de nombreux programmes liés à la gestion des équipes, par le biais d'accompagnements collectifs ou individuels.



LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR



Recherche

CE QUE LES JEUNES APPORTENT À LA PHILANTHROPIE

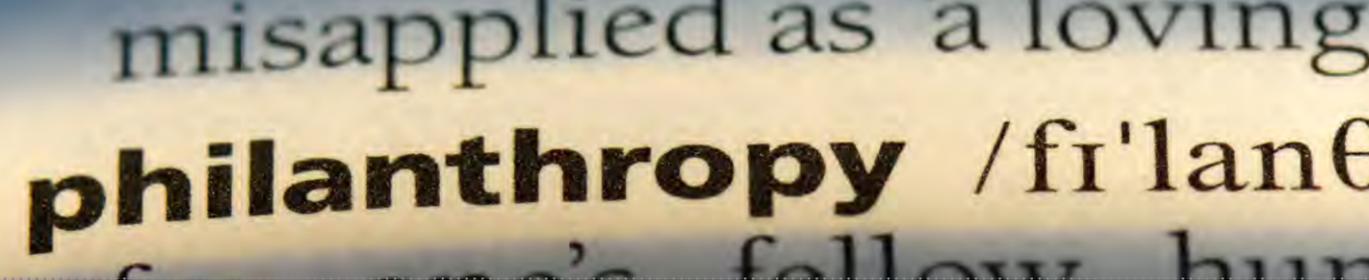
LA PHILANTHROPIE ? CE TERME SONNE DE MANIÈRE INCONGRUE, VOIRE DÉSUÈTE, AUX OREILLES DE NOMBREUSES PERSONNES. PHILOS ET ANTHROPOS, L'AMOUR DE L'HUMANITÉ... ET PAR EXTENSION, L'ENSEMBLE DES TRANSFERTS DE RESSOURCES (FINANCIÈRES, EN NATURE, EN COMPÉTENCES, EN TEMPS...) LIBREMENT CONSENTIS PAR DES ACTEURS PRIVÉS, EN VUE DE SERVIR LE BIEN COMMUN ET D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES PERSONNES. LA PHILANTHROPIE SERAIT-ELLE VRAIMENT D'UNE AUTRE ÉPOQUE ?

La réponse à cette question est clairement « **Non** » ! En réalité, elle connaît un véritable renouveau depuis plus d'une décennie : prise de conscience globale des urgences humanitaires et environnementales, dynamiques d'entrepreneuriat social, nouvelles approches philanthropiques empruntant aux méthodes du venture capital, figures philanthropiques charismatiques et inspirantes, mobilisation des réseaux sociaux et autres technologies numériques, etc. Bref, la philanthropie est actuelle, diversifiée dans ses formes, et plus que jamais nécessaire.

Malgré ce dynamisme, les acteurs du monde philanthropique s'interrogent : comment étendre sa pratique ? Comment la rendre plus efficace ? Plus accessible ? Plus démocratique ? Nombreux sont ceux qui voient dans l'arrivée d'une nouvelle génération la source d'innovations susceptibles de transformer la philanthropie. Bien sûr, la « **NextGen** », terme utilisé pour désigner les jeunes héritiers des grandes familles philanthropes, arrive à la philanthropie avec de nouvelles visions et de nouvelles façons de faire. Mais d'autres jeunes, les « **Millennials** », seraient source de changements bien plus importants pour la philanthropie. C'est à cette question que se sont intéressées Virginie XHAUFLAIR, Associate Professor, Chaire Baillet Latour, Centre d'Economie Sociale, HEC Liège et Elodie DESSY, Doctorante au Centre d'Economie Sociale, HEC Liège, dans le cadre d'une étude en partenariat avec la Banque de Luxembourg. « Et les résultats sont tellement stimulants que cette étude

se prolonge désormais dans le cadre d'une recherche doctorale » souligne Philippe DEPOORTER, Membre du Comité de Direction de la Banque de Luxembourg.

Virginie XHAUFLAIR et Elodie DESSY ont rencontré des jeunes belges et luxembourgeois qui ne se définissent pas comme philanthropes, mais qui, par leurs activités, contribuent à faire évoluer les pratiques philanthropiques. Parmi eux, des créateurs de plates-formes digitales permettant de faciliter la rencontre entre besoins d'expertise ou de temps et offre de bénévolat (Fovento, Sphax, Give a day, Serve the city, Share a dream,...), des créateurs d'outils de « générosité embarquée », de micro-don, de fundraising (Creo2, Crowd'In, Koalect,...), des animateurs de communautés sur les réseaux sociaux permettant de mobiliser l'énergie collective pour des actions d'intérêt général (par exemple Leo Not Happy), des concepteurs d'algorithmes permettant d'utiliser le potentiel des données numériques en soutien à des missions sociales (ce qu'on appelle la data philanthropy, telle que pratiquée notamment par Dalberg Data Insights), et bien d'autres encore...



Qu'apportent ces jeunes à la philanthropie ? D'abord, une conception très large de l'action philanthropique, non limitée aux dons d'argent, et la volonté que celle-ci soit accessible et pratiquée par tous, plutôt que réservée à une certaine élite financière. Ensuite, la conviction que tous les gestes comptent, et que c'est l'addition de ceux-ci qui permettra de faire la différence. Ils s'inscrivent clairement dans le « mouvement des colibris », créé d'après le conte amérindien popularisé par Pierre Rabhi.

Enfin, la conviction que la clé d'un changement global réside dans la cohérence des choix de chacun. Plutôt que de se « convertir » à la philanthropie au terme d'une carrière professionnelle ayant permis d'amasser de nombreux profits, parfois eux-mêmes « entachés d'externalités négatives », les jeunes préconisent d'intégrer l'intérêt général dans toutes les décisions, y compris professionnelles. Eux-mêmes souhaitent d'ailleurs pouvoir à terme vivre de leur projet en en faisant une entreprise. Ils veulent « être le changement ».

Les jeunes rencontrés ne délégitiment pas pour autant les acteurs philanthropiques et ne prétendent pas les remplacer. En réalité, ils voudraient surtout leur permettre de réaliser leur mission de manière plus efficace, se plaçant ainsi dans une posture d'*enabler*, en renforçant de la sorte les capacités des organisations chargées de missions d'intérêt général.

Ils sont également convaincus que tous les acteurs ont un rôle à jouer. Tous, y compris les entreprises *for profit*. C'est en sortant des logiques de « silos » et en faisant travailler ensemble les différents types d'acteurs que des solutions innovantes pourront être conçues et mises en œuvre à grande échelle. A cette fin, les jeunes se posent en « connecteurs », en intermédiaires, dont la mission est justement de relier les mondes et les acteurs. Enfin, ils ne se posent pas en « disrupteurs », mais plutôt en *upcyclers*, recyclant les vieux outils, les vieilles pratiques, pour les adapter au 21e siècle et aux modes d'action de leur propre génération.

SAVE THE DATE 2018-2019 **CYCLE DE GRANDES CONFÉRENCES EUROPÉENNES JEAN REY**

Informations et inscriptions : <http://www.hec.uliege.be/conferences-jean-rey>

<p>11 OCTOBRE 18H45 AMPHITHÉÂTRE DE L'EUROPE – 604 Bâtiment B4, Boulevard du Rectorat 13 Sart Tilman - 4000 Liège - B</p> <p>Jean-Claude Juncker Président de la Commission Européenne</p> <p>« L'avenir de l'Europe est entre nos mains »</p> 	<p>18 OCTOBRE 18H45 AMPHITHÉÂTRE DE MÉAN Bâtiment B31, Place des Orateurs 3 Sart Tilman - 4000 Liège - B</p> <p>Cécilia Malmström Commissaire européen au commerce</p> <p>« La politique commerciale de l'Union européenne »</p> 	<p>24 AVRIL 2019 18H45 AMPHITHÉÂTRE DE L'EUROPE – 604 Bâtiment B4, Boulevard du Rectorat 13 - Sart Tilman - 4000 Liège - B</p> <p>Débat préélectoral européen sous la direction de Jean-Pierre Stroobants, Journaliste au quotidien "Le Monde" et anciennement au journal "Le Soir"</p> <p>Marie Arena - Députée Européen - Membre du Groupe de l'Alliance Progressiste des Socialistes et Démocrates</p> <p>Pascal Arimont - Député Européen - Membre du Groupe du Parti populaire Européen</p> <p>Gérard Deprez - Député Européen - Membre du Groupe Alliance des démocrates et des libéraux pour l'Europe</p> <p>Raoul Hedebouw - Député fédéral de la Chambre des représentants de Belgique - Porte-parole du Parti du Travail de Belgique</p> <p>Philippe Lamberts - Député Européen - Coprésident du Groupe des Verts/Alliance libre européenne</p> 
---	---	--



Start Up ! Entrepreneur ! Jeune entrepreneur !

Voici des mots qui font rêver beaucoup d'individus dans le monde entier et ce, de plus en plus tôt. Derrière le rêve se cache des motivations variées : être son propre patron, développer des nouvelles compétences ou encore créer une réponse à un besoin.

Plus qu'une crise, le monde est en mutation. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle ère. Tous les grands modèles (économiques, sociaux et environnementaux) qui ont sous-tendu le développement de nos sociétés doivent être ré-inventés. Si la Start Up est source de changement, si elle est prête à briser les codes et à en reconstruire, comment peut-elle réellement être/devenir un vecteur de nouveaux modèles et répondre aux enjeux qui nous entourent ?



Pour aider les entrepreneurs à réinventer les modèles en lien avec les enjeux sociétaux, quatre questions sont à poser. Ces questions sont :

- > assez concrètes pour trouver des réponses entrepreneuriales
- > assez ouvertes pour préserver la liberté de l'entrepreneur
- > assez visionnaires pour encourager l'innovation sociétale et bouleverser les codes

PREMIÈRE QUESTION :

Quel est l'impact positif du projet sur les parties prenantes, c'est-à-dire l'entrepreneur lui-même, ses collaborateurs, la communauté de la Start Up, les acteurs du cycle de vie du produit ou service ainsi que les clients? Comment le faire grandir ?

DEUXIÈME QUESTION :

La StartUp est une opportunité de réinventer notre rapport aux ressources naturelles et notre impact environnemental. Comment produire de façon plus efficiente ? Autrement dit, quel est l'impact de la StartUp sur les ressources naturelles? Comment le réduire? Les entrepreneurs qui veulent répondre à ces questions peuvent s'inspirer de nouveaux modèles tels que ceux issus de l'économie bleue, l'économie circulaire ou l'économie de la fonctionnalité.

TROISIÈME QUESTION :

Quel est le modèle de distribution des revenus générés par l'activité ? Comment les bénéficiaires peuvent être répartis pour garantir la pérennité de l'entreprise et assurer le respect de sa finalité sociétale ? Quelles sont les motivations des actionnaires et des investisseurs et leur vision? Sont-ils ancrés dans l'objet social de l'entreprise ? Quelle est l'expertise qu'ils peuvent apporter au projet (SMART Equity)?

Pierre Labalue, Let's Go City

QUATRIÈME QUESTION :

De nouveaux modes de management visent simultanément trois objectifs : enthousiasmer le client, être rentable et, pour les collaborateurs, s'épanouir au travail. La Start Up peut, elle aussi, s'inscrire dans la quête de nouveaux modes de gouvernance, plus collaboratifs et plus agiles. Comment sont intégrées les parties prenantes dans la prise de décision de l'entreprise? Quels sont les partenariats mis en place pour répondre de façon optimale aux besoins des clients ? Quelle est la gouvernance du projet ?

L'incubateur pour étudiants entrepreneurs, VentureLab, veut s'inscrire dans un projet de société et non dans une mode sociétale. Le rôle de l'équipe est donc d'éveiller quotidiennement les étudiants aux défis et enjeux de

notre Société, à l'impact global de leur entreprise tout en préservant la liberté entrepreneuriale (fondement de la création de vrais entrepreneurs). Pour accompagner des acteurs du changement, le VentureLab sait qu'il est d'abord nécessaire de développer leurs compétences de visionnaire et d'innovateur. Fondamentalement son rôle est de susciter l'envie de répondre à un vrai besoin et garantir l'utilité sociétale du projet.

Si vous aussi, vous pensez que l'entrepreneur a la liberté de créer et d'inventer les nouveaux modèles. Si vous aussi, vous voulez éveiller les étudiants entrepreneurs aux enjeux de société, nous vous invitons à rejoindre notre réseau et à venir rencontrer ces étudiants en soif d'idées, de conseils et de défis.

Sophie JORIS, Directrice de l'incubateur étudiant VentureLab



mithra
Women's Health

Specialists in
Women's Health

Transforming options for
women through innovation

www.mithra.com
investors.mithra.com

MEETUP #7

13th December 2018



Nouveaux Docteurs

HEC Liège compte 6 nouveaux Docteurs en sciences économiques et de gestion :

- **Stefano MICHELINI** : « A Comparative Study of Labeling Algorithms within the Branch-and-Price Framework for Vehicle Routing with Time Windows » (Promoteur : Prof. Yasemin Arda, HEC Liège - Université de Liège)
- **Jean-Marc VANDENBERGH** : « Comment une innovation organisationnelle radicale devient-elle la référence dans l'administration publique ? NMP et NWoW dans la fonction publique fédérale belge » (Promoteur : Prof François Pichault, HEC Liège - Université de Liège)
- **Elisabeth RODRÍGUEZ-HECK** : « Linear and quadratic reformulations of nonlinear optimization problems in binary variables » (Promoteur : Prof Yves Crama, HEC Liège - Université de Liège)
- **Véronique FRANCOIS** : « Neighborhood Search Algorithms for Multi-Trip Vehicle Routing » (Promoteurs : Prof. Yasemin Arda, HEC Liège - Université de Liège, Prof. Yves Crama, HEC Liège - Université de Liège)
- **Christine TAWFIK** : "Tactical Planning on Freight Transport Networks: Service Design and Pricing" (Promoteur : Prof. Sabine Limbourg, HEC Liège - Université de Liège)
- **Jérôme SCHOENMACKERS** : « Essays on Long Term Care » (Promoteur : Prof. Joe Tharakan, HEC Liège - Université de Liège)

Welcome to our new students from China

Thanks to our partnership with Shenzhen University, 23 Chinese students have arrived at HEC Liège to start a Summer School prior to attending their final Bachelor year fully taught in English. A great opportunity for them to immerse in the European culture and for the whole community to achieve a more in-depth knowledge of the Chinese way of life.

您好，欢迎来到我们的新生

Nín hǎo, huānyíng lái dào wǒmen de xīnshēng
(Hello and welcome to our new students)



Save the Date : Gala HEC Liège 2019

Notre Gala se déroulera le samedi 25 mai 2019. Nous vous invitons d'ores et déjà à bloquer la date afin de venir rencontrer les entreprises et les Alumni de la région.

Entreprise et Personnel

En cette année académique 2018-2019, le Prof. François PICHAULT a été nommé directeur scientifique à temps partiel de Entreprise et Personnel, un institut de recherche parisien financé par les 120 plus grandes entreprises françaises.

Quand la recherche débouche sur une spin-off

FOCUS dans le Daily Science sur Didier VAN CAILLIE, Professeur HEC Liège, et sur Securimet (Metrics for measuring your Risk and Security Culture), la spin-off qu'il a créée en 2017 : <http://dailyscience.be/17/08/2018/anticiper-pour-optimiser-la-securite/>



Sortie du Rapport de la Recherche 2017



Chaque année, le Rapport de la Recherche présente les activités de nos chercheurs.
La version 2017 est en ligne à l'adresse <http://www.hec.ulg.ac.be/fr/faculty-recherche/rapport-recherche>.

Best Paper Award by EBES

Le papier "Empirical Evidence on the Bank Market Power, Business Models, Stability and Performance in the Emerging Economies", coécrit par le Prof. Georges HÜBNER et Oktofa Yudha SUDRAJAD (doctorant chez Didier Van Caillie) a reçu le prestigieux "Best Paper Award" lors de la 25ème Conférence organisée par EBES (Eurasia Business and Economics Society) qui s'est tenue en mai dernier à l'Université des Sciences Appliquées de Berlin.



www.ebesweb.org - ebes@ebesweb.org

Symposium in honor of Yves Crama

On Tuesday, September 11, 2018 a Symposium was held at HEC Liège in honor of Yves Crama's 60th birthday (<http://yc60.conferences.hec.ulg.ac.be/>). During the day we had the pleasure of welcoming several collaborators of Yves Crama from all around the world. Scientific talks were given by Martin Anthony (London School of Economics, United Kingdom), Endre Boros (Rutgers University, United States), Nadia Brauner (Université Joseph Fourier, Grenoble, France), Trivikram Dokka (Lancaster University, United Kingdom), Luc Leruth (International Monetary Fund, Belgium), Maarten Oosten (Vistex, United States), Bart Smeulders (HEC Liège, Belgium), Frits Spijksma (TU Eindhoven, The Netherlands) and Joris van de Klundert (Prince Mohammad Bin Salman College, Saudi Arabia). The diversity of the scientific presentations showed the richness and variety of the research topics explored in the past and in the present by Yves Crama, and was a great way of celebrating a birthday and a brilliant research career!

Elisabeth Rodríguez-Heck, Bart Smeulders and Frits Spijksma

COMMENT RENDRE LE CITOYEN ACTEUR DE SON TERRITOIRE ?

Un an après la sortie de son premier tome, le Smart City Institute (SCI) a dévoilé en exclusivité son second Guide Pratique de la Smart City lors du salon-congrès Smart City Wallonia qui s'est tenu le 25 septembre dernier au WEX. Un nouveau numéro dédié cette année à une thématique particulière : la participation citoyenne.

HUIT OUTILS CONCRETS ET ADAPTES A NOS TERRITOIRES

Après un premier Guide clarifiant le concept de ville intelligente et proposant une démarche pour construire sa stratégie Smart City en 15 étapes clés, ce second tome s'attelle à répondre à une autre question cruciale : Comment s'ouvrir à l'innovation citoyenne et à la créativité urbaine pour soutenir la transformation de nos territoires ? De quelle façon nos communes peuvent-elles mobiliser leurs citoyens ?

Pour inspirer les pouvoirs locaux et les guider dans leurs réflexions, le SCI présente huit outils participatifs à l'aube des nouvelles technologies, choisis pour leur côté à la fois innovant, fédérateur, mais aussi leur répliquabilité et les résultats probants qu'ils ont déjà générés sur d'autres territoires. A travers des définitions, des exemples concrets, l'identification de ses avantages et limites ainsi que des recommandations, chaque outil est développé de manière à susciter au sein de nos communes de nouvelles orientations participatives pour leur territoire.

Le Guide aborde également de manière approfondie les concepts de gouvernance et de participation citoyenne, tout en dressant un aperçu du paysage légal y afférant et un état des lieux belge dans le domaine. Il propose enfin quelques recommandations et exemples en matière d'évaluation de projets de participation citoyenne.

UNE COLLECTION POUR UN ACCOMPAGNEMENT PAS A PAS

Avec près de 600 téléchargements, 524 exemplaires distribués à l'entière des communes wallonnes l'année passée, et des retours très positifs, le SCI est heureux de constater que le premier Guide Pratique, sorti en 2017, a remporté un franc succès, signe que la démarche fait sens pour nos villes et communes. Filis Zumbultas, coordinatrice Smart City à la ville de Bruxelles :

« Cet ouvrage est à considérer comme un Guide au sens strict du mot : il nous oriente vers les différentes actions à mener, c'est donc un vrai document de réflexion et d'introspection pour les villes et communes belges. »

Thomas Charlier, cellule stratégique à la Ville de Verviers :

« Ce qui m'a absolument séduit dans ce Guide, c'est la méthode claire et la check-list qui y sont proposées. Avec ce document sous la main, on évite de se perdre dans la construction de notre stratégie, et surtout, de perdre l'horizon à atteindre : devenir plus Smart. »

Vous souhaitez télécharger les éditions 2017 et 2018 du Guide?
Rendez-vous sur la plateforme interactive www.GuideSmartCity.be.
Les ouvrages y sont disponibles gratuitement.



« We are AACSB ! »
 Soirée festive au Préhistomuseum
 5 septembre 2018



©Michel Houet

Marie Lambert, Directrice de la Recherche ; Georges Hübner, Professeur en Finance ; François Pichault, Professeur Human Resources & Change Management et Michaël Schyns, Directeur académique



©Michel Houet

Ambiance sous les tipis du Préhistomuseum



©Michel Houet

Albert Corhay, Recteur de l'ULiège; Jean-Claude Marcourt, Vice-Président du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et des Médias ; Wilfried Niessen, Directeur général & Doyen HEC Liège



©Michel Houet

Team Spirit : tous ensemble, pour soulever un menhir ! We did it !



International Symposium in Honour of Prof. Yves Crama's 60th Birthday September 11, 2018 – HEC Liège

Several international speakers gave presentations in the Supply Chain Management and Business Analytics field

4ème édition « HEC Liège Golf Trophy »

Rendez-vous incontournable des Alumni et entreprises du réseau de HEC Liège
21 septembre 2018 - Royal Golf Club du Sart Tilman



Merci aux 200 participants et aux partenaires de cette compétition qui ont permis de garantir la qualité de l'événement. Plus particulièrement, les Major Sponsors CBC et PWC. Sans oublier Bandi, Benoît Nihant Chocolatier, Héli & Co, Point Chaud, Porsche Centre Liège, Reno-Solutions, Shine Leathercosmetics, Val Dieu et Vranken-Pommery Monopole ainsi que les nombreuses sociétés qui ont récompensé les gagnants de la compétition ; Col&MacArthur - GCP Consulting - Go4Padel - Liège Airport - Maasmechelen Village - Paolo Bari - Silva Hotel Spa-Balmoral - Sotto Piano - Sherazad caviar

Jacques Defer, Director Public Affairs, HEC Liège ; Carina Suter Sardo, General Manager Trade Finance, CMI ; Jean-Luc Maurange, CEO CMI



Xavier Falla, Directeur général Private & Retail Banking - CBC ; Anne Girin, Directeur Financier - ULiège ; Antoine Gerard, Directeur Centre de Banque Privée - CBC ; Marc Léonard



Jean-Michel Javaux, Président du CA - Meusinvest ; Gaëtan Servais, Directeur général - Meusinvest ; Philippe Claessens, Administrateur délégué - Herstal Group ; Damien Haulet, Managing Partner - Connectic ; Alexandre Dallemagne, Administrateur délégué - Sodaphi Holding



Alain Lamarche, Owner - Sillons ; Patrick Jeanmart, CFO - Celyad ; André Killesse, Honorary Partner - BDO ; Gilles Bazelaire, CEO Founder - Dog Studio, Edouard Henry, Administrateur - Sprl Edouard Henry.



André Killesse, Honorary Partner - BDO ; Melchior Wathelet Sr, Président - Alumni Advisory Board HEC Liège ; Laurent Weerts, Partner - Deloitte ; Marc Henry, Administrateur - Sprl Edouard Henry ; Béatrice Henning, Directrice commerciale - Porsche Centre Liège, Julien Uhoda, Avocat - ACTEO, Thomas Desmarts, Administrateur délégué - Porsche Centre Liège

Rétrospective Data Science Liège

5 meet up organisés au cours de l'année académique 2017-2018



De gauche à droite : Philippe Van Impe (Digitizer) ; Albert Corhay (ULiège) ; Michaël Schyns (HEC Liège)

De gauche à droite : Nicolas Neysen (HEC Liège) ; Ashwin Ittoo (HEC Liège) ; Marc Senterre (Prayon) ; Philippe Van Impe (Digitizer)



De gauche à droite : Nicolas Hamblenne (KOAN) ; Pierre Notermans (ULiège) ; Philippe Meyer (Micropole) ; Prof. Pieter Van Cleynenbreugel (ULiège)



De gauche à droite : Eric Lecoutre (WeLoveDataScience) ; David Eskenazi (ULiège) ; Seraphin Vandegar (Opinum)



Rentrée des nouveaux étudiants à HEC Liège

14 septembre 2018 - Une rentrée digitale et immersive :

visite des endroits clés de l'Université via un casque de réalité virtuelle et augmentée



Roadshow Alumni Luxembourg 27 juin 2018 - KPMG Plage

140 Alumni HEC Liège réunis
pour une soirée de networking
conviviale : sable, cocktails,
soleil et ambiance 80's



Browning B25 de grand luxe commémorant le millénaire de la Principauté de Liège

Tradition & Leadership

depuis 1889

HERSTAL group
FN HERSTAL - BROWNING

www.herstalgroup.com



Choose Thrilling.

La nouvelle Porsche Macan.

Découvrez-la en prenant contact avec l'équipe du Porsche Centre Liège.

www.porschecentreliège.be

Porsche Centre Liège

Rue Laguesse 17

4460 Grâce-Hollogne

+32 (0)4 36 60 911

info@porschecentreliège.be

◆ DONNONS PRIORITÉ À LA SÉCURITÉ. Informations environnementales (A.R. 19/03/2004) : www.porsche.be / Modèle illustré : Porsche Macan. Véhicule présenté à titre d'illustration et équipé d'options payantes.

7,2 L - 9,7 L/100KM | 167 - 224 G CO₂/KM (Mesuré selon NEDC)

Annoncesur / E.R. : D'leteren SA, Porsche Import, Rue du Mail 50, 1050 Ixelles, BCE 0403448140



PORSCHE