

# Spirit

of management

41

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

## Dossier spécial

« En route pour l'emploi  
avec HEC Liège »

Une vision à 360° grâce à la transdisciplinarité

**Succès pour la campagne de fonds 2020**

La culture à l'ère du numérique

**Des managers de plus en plus en souffrance**

Industry 4.0 in Wallonia: Challenges and Perspectives

**Smart Cities en Wallonie : nouveau baromètre**

City Line, un projet de logistique urbaine

**How to Manage Complex Patient**

**Experiences in Maternity**

# sommaire

- 4 DOSSIER SPÉCIAL**  
En route pour l'emploi avec HEC Liège
- 20 EDUCATION**  
> Une vision à 360° grâce à la transdisciplinarité  
> HEC Liège selon GARP  
> Alternance, professionnalisation, compétences : le triangle d'or
- 26 FONDS**  
> Succès pour la campagne 2020
- 28 RECHERCHE**  
> Mamma Mia! How to Manage Complex Patient Experiences in Maternity
- 30 FOCUS**  
> Probiotic Group, start up biotech devenue success story familiale
- 32 DIGITAL**  
> Data Science at the service of smart cities and territories  
> Industry 4.0 in Wallonia: Challenges and Perspectives  
> Deux nouveaux partenaires pour le HEC Digital Lab
- 36 EXECUTIVE EDUCATION**  
> Des managers en souffrance  
> Certificats d'Université ou de Spécialisation 2021
- 40 ZOOM**  
> La culture à l'ère du numérique
- 44 RENCONTRE**  
> Mélanie Antoine, écrivaine biographe
- 36 PARTENAIRES**  
> Guest Speakers
- 48 INSIDE**
- 51 RECHERCHE**  
> City Line, un projet de logistique urbaine
- 52 SUSTAINABILITY**  
> Enactus Liège kick off  
> Smart Cities en Wallonie
- 56 EVENTS & NEWS**



4



20



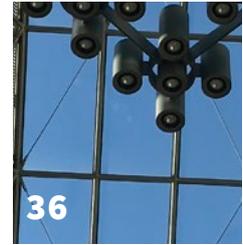
26



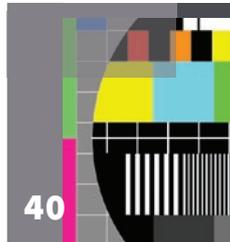
30



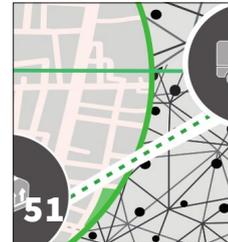
32



36



40



51



52

**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**

Mélanie Antoine, Sandra  
Delforge, Alexandra Dothée,  
Marine Franssen,  
Anne Gillet, Sabine Hauser,  
Nathalie Hosay, Sabine  
Limbou, Gaëtan Macaluso,  
Charlotte Maron, Carmen  
Martens, Raphaëlle Mattart,  
Pauline Naisse, Nicolas Neysen,  
Wilfried Niessen, Charline Pauly,  
Jean-Louis Pire, Christine Puit,  
Giseline Rondeaux, Marianne  
Snakers, Roxanne Thonnard,  
Aurore Tilkin, Sandrine Wouters

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

**IMPRESSION**  
Imprimerie Snel

**PHOTO DE COUVERTURE :**  
Nathalie HOSAY

**PHOTOS INTÉRIEURES :**  
Michel Houet - ULiège 2020  
Nathalie Hosay

**DESSIN :** Pierre Kroll

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

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

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

**WE  
MEDIA**



# éditorial

Chères lectrices, Chers lecteurs,

L'année 2020 vient de se terminer. Une année inattendue et, comme beaucoup le disent, à oublier... Il est incontestable que l'apparition de la pandémie nous a tous affectés. Notre monde a changé, nous aspirons à retrouver une situation normale le plus vite possible. Il ne sera pourtant plus le même.

Pour HEC Liège, le début 2021 a permis de retrouver des étudiants pour la période d'examens selon des conditions sanitaires très strictes. Après la session, les cours se donneront encore presque totalement à distance. Le télétravail sera toujours d'application et l'Ecole sera encore quasiment vide. Nous arrivons à gérer la situation mais sommes privés de toutes les activités sociales que nous apprécions tant. Cette situation est particulièrement difficile pour nos étudiants. Nous sommes à leur côté et à leur écoute.

Pour un certain nombre d'entre eux, cette année est l'année de leur envol vers le marché du travail. Une étape extrêmement importante dans la vie : nous nous en souvenons tous !

Dans ce numéro du SPIRIT, vous allez découvrir comment HEC Liège prépare et accompagne ses futurs diplômés. Nous voulons leur donner tous les outils et atouts pour augmenter leur employabilité. Nous la mesurons chaque année : dans les 6 mois de leur sortie de l'Ecole, presque 85% des jeunes diplômés sont engagés. Ce taux est de presque 100% après 1 an. La situation actuelle rend cette démarche encore plus nécessaire et avec les étudiants, nous mettons tout en œuvre pour la réussir.

En matière de formation, HEC Liège a depuis un certain nombre d'années introduit la transversalité et l'alternance. Nous insistons également sur la formation tout au long de la vie. Vous trouverez dans ce numéro des exemples concrets de cette évolution.

Je voudrais encore une fois profiter de cet édito pour remercier l'ensemble de la communauté de HEC Liège pour la manière exemplaire de faire face à la situation et pour la confiance que tous ses membres placent dans notre Ecole.

J'ai la conviction qu'en 2021, nous verrons le bout du tunnel.  
Je me réjouis de retrouver des couloirs animés et des auditoriums remplis...

**Je vous souhaite à tous une très belle année 2021,  
celle des retrouvailles et des contacts sociaux.**

**Wilfried NIESSEN**  
Directeur général et Doyen



# Dossier spécial

## En route pour l'emploi avec HEC Liège

- > Quel accompagnement à la recherche d'un emploi et à l'entrée dans la vie professionnelle pour nos étudiants ?
- > Quelle insertion professionnelle pour nos Alumni ?
- > Témoignage. Gaëtan Macaluso, diplômé 2020 du master en Banking & Asset Management
- > Les processus de recrutement dans un marché du travail secoué par la crise sanitaire
- > Quelles compétences pour demain ? Intelligence artificielle et marché du travail
- > How to prepare our students to address the challenges of the world of tomorrow in a global context?



## Quel accompagnement à la recherche d'un emploi et à l'entrée dans la vie professionnelle pour nos étudiants ?

Depuis sa création il y a quelques années, le Service 'Career Development' de HEC Liège renforce l'offre de services d'accompagnement à l'insertion professionnelle mis à la disposition des étudiants dès le bachelier. Les dispositifs sont nombreux et prennent en compte les problématiques et le rythme de chaque niveau d'études. Là où certains ont besoin d'une correction de CV ou de lettre de motivation, d'autres ont besoin de rencontrer des professionnels pour mieux appréhender les opportunités de carrières à l'issue des études, pour ne citer qu'un exemple. Pour ce faire, l'Ecole peut également s'appuyer sur ses excellentes relations avec le monde de l'entreprise et sur son réseau soudé d'Alumni.

Dans le contexte actuel, une école de management se doit tout particulièrement d'être en première ligne pour encadrer et soutenir ses étudiants dans les défis qui se présentent à eux. C'est ainsi que le Service 'Career Development' fait preuve de réactivité ces derniers mois pour adapter les outils et événements qui ont obtenu de bons résultats, les décliner en distanciel et mettre en place de nouvelles initiatives.

Passons en revue quelques-unes d'entre elles, parmi les plus utiles et appréciées par les étudiants.

## YOUNG TALENTS

Sur le plan de sa responsabilité sociétale, Randstad veut jouer un rôle dans l'insertion professionnelle des jeunes et a créé depuis quelques années un programme Young Talents, en partenariat avec HEC Liège. Cette initiative concerne les étudiants de master et les jeunes diplômés sortis il y a 3 ans maximum.

**L'objectif ?** Jeter un pont entre les entreprises et le monde académique.

**Comment ?** En coachant les jeunes pour professionnaliser leurs outils de présentation à l'employeur, leur donner accès à des tests grandeur nature, leur proposer des emplois d'appoint liés à leurs études ou des emplois après les études et enfin, leur donner accès à une plateforme de formation à distance Goodhabit.

Ces actions permettent notamment une meilleure connaissance de soi, une définition claire d'un projet professionnel, le développement de son réseau professionnel, la mise en pratique et l'acquisition de compétences, la découverte du marché de l'emploi wallon.

## CAREER CENTER

En 2017, HEC Liège a été la 1<sup>re</sup> école en Belgique à mettre en place une plateforme emploi moderne, intuitive et en constante évolution. Avec ce Career Center, les étudiants et les diplômés disposent de l'accompagnement nécessaire pour mettre toutes les chances de leur côté pour faire décoller leur carrière. Ils peuvent configurer leur profil en fonction de leurs propres critères afin de recevoir des notifications sur ce qui les intéresse uniquement. La plateforme est accessible sur l'intranet ou via une application mobile performante.

Elle reprend :

- **Tous les outils utiles à la construction du projet professionnel des étudiants et jeunes diplômés : événements carrière, chats vidéos avec des recruteurs, vidéos métiers, espaces personnalisés entreprises, Toolbox ;**
- **Des opportunités pour trouver un stage ou un emploi avec des offres privées et réservées à HEC Liège ou mutualisées ainsi que la possibilité de déposer leur CV dans la CVthèque (1306 à ce jour) accessible aux entreprises partenaires de l'Ecole ;**
- **Des articles et vidéos conseils de professionnels RH pour se préparer à l'embauche.**

En janvier de cette année, le Career Center compte 1584 inscrits, il offre 520 stages et emplois dédiés à HEC Liège ainsi qu'un accès à 83.000 offres publiques, il donne accès à plus de 1000 événements dont 57 organisés par ou pour HEC Liège : forums, job days, networking, sessions de recrutement, ateliers, conférences, chats,... En outre, un abonnement à la newsletter hebdomadaire rédigée par le Service Career Development de HEC Liège est proposé à chaque étudiant.

## COACHINGS INDIVIDUELS OU EN GROUPE

Les étudiants, toutes années d'études confondues, et les jeunes alumni peuvent bénéficier d'un coaching individuel avec une experte, Sabine Hauser, Career Development Manager & Career Coach. Des sessions en groupe sous forme de workshop sont également organisées et vont être renforcées en 2021.

Les contenus abordés sont souvent le reflet du degré d'avancement du jeune dans son parcours et consistent par exemple à :

- **Mieux se connaître et identifier ses forces ;**
- **Définir ou affiner son projet professionnel ;**
- **Réaliser un CV percutant et rédiger une lettre convaincante ;**
- **Se préparer à un entretien ou à une procédure de recrutement complexe (business cases,...) ;**
- **Identifier des employeurs potentiels et être mis en contact avec des Alumni.**

## GETHIGHERED

Depuis 2018, HEC Liège a rejoint la plateforme talents « GetHighered » de l'European Foundation for Management Development (EFMD). Celle-ci propose depuis le premier confinement des forums emplois virtuels au niveau international (Virtual Career Fairs) permettant la mise en relation, en ligne, de 350 entreprises en recherche de profils d'école de commerce avec des étudiants des écoles partenaires du réseau EFMD. Parallèlement à ces événements ponctuels, de prestigieuses entreprises internationales y postent toute l'année des opportunités de stage et d'emploi à travers le monde. Elles y disposent d'un espace personnel pour présenter leurs activités, les parcours professionnels accessibles à la fin des études et leurs processus de recrutement classiques. Des « country guides » permettent également aux étudiants de découvrir les spécificités des pays qu'ils visent dans leur recherche et peuvent identifier leurs talents grâce à un 'Assessment Center'.

## MENTORING AU FÉMININ

Il s'agit d'un programme spécifique qui aide à briser le fameux « plafond de verre », métaphore qui fait référence aux obstacles et freins auxquels se heurtent les femmes qui veulent accéder à une position plus élevée. Il est proposé aux diplômées sorties au minimum il y a 3 ans et qui sont en quête d'évolution dans leur plan de carrière : reconversion, recherche de nouveaux challenges, management d'équipes, création d'une activité, etc. Après avoir déposé un dossier de candidature, elles démarrent l'aventure en tant que Mentee et HEC Liège leur trouve un.e Mentor qui a de l'expérience dans le domaine visé par la candidate. Les échanges en binômes ont lieu en toute autonomie et confidentialité durant six mois avec un *reporting* à mi et fin de parcours. La 5<sup>ème</sup> édition démarre ce mois-ci avec 26 binômes, un record dans l'histoire de ce programme à HEC Liège !

## LES ATELIERS DE COMPÉTENCE

Bien entendu, les cours repris dans le programme de formation des étudiants constituent le socle de compétences nécessaires pour les rendre légitimes à occuper la fonction de leurs rêves et à la décrocher. Parallèlement à ces cours, les ateliers repris dans les 'Ateliers de compétence' sont l'occasion pour les étudiants de travailler des aptitudes transversales réparties en 4 piliers. Le pilier « Développer son projet professionnel » rejoint l'objectif de booster leur insertion sur le marché de l'emploi. En bachelier, on peut notamment citer : découvrir les métiers des sciences de gestion ou de l'ingénieur de gestion, découvrir son profil de motivation et ses talents,... et en Master : se préparer à l'embauche, découvrir les métiers du chiffre, etc.

## CONTACT ALUMNI

HEC Liège dispose d'un puissant réseau Alumni qui peut représenter un véritable levier, tant pour l'insertion des étudiants et des nouveaux diplômés dans le monde professionnel que pour les Alumni eux-mêmes. Le contexte actuel étant particulier, la campagne de communication s'est intensifiée auprès de la promotion 2020 et des étudiants en recherche de stage afin de leur faire bénéficier du réseau de contacts "Alumni" et "Partenaires" de l'Ecole. Les services traditionnels ont ainsi été renforcés : augmentation des publications sur les réseaux sociaux, renseignements personnalisés de contacts pour les étudiants et Alumni, promotion des groupes de discussion officiels (près de 2500 membres/groupe) sur nos réseaux Facebook et LinkedIn permettant d'échanger les offres d'emplois et autres informations entre pairs ainsi qu'avec les étudiants de Master 2.

## JOURNÉE DE PRÉPARATION À L'EMBAUCHE

La Journée de Préparation à l'Embauche est un événement dédié aux étudiants qui souhaitent se préparer de manière optimale aux Career Events ou à l'embauche de manière générale. Durant cette journée, ils sont confrontés à des professionnels du recrutement et reçoivent leurs précieux conseils en matière d'embauche, grâce à des activités telles que des corrections de CV, des simulations d'entretiens, des workshops sur des thèmes divers ou des analyses graphologiques. L'édition d'octobre 2020 affichait complet avec 138 inscrits pour notamment 120 corrections de CV ou simulations d'entretien en individuel ainsi que 3 workshops. De leur côté, les vingt recruteurs ont évalué le succès de cette journée à 4/5 ou 5/5, et ont salué la capacité de l'équipe à se réinventer et à organiser cela de manière inédite et exclusivement virtuelle. La seconde édition se déroulera également en ligne, **le 11 mars 2021.**

*“J'ai été très agréablement surprise du souci de l'organisation de cet événement en virtuel. Tout s'est globalement très bien passé, les étudiants étaient curieux et les échanges constructifs”.*

## CAREER EVENTS (DAY & NIGHT)

Les Career Events organisés par le Campus Recruitment sont des événements de découverte du monde professionnel et de rencontre entre les étudiants de master et les entreprises désireuses de recruter des stagiaires ou des jeunes diplômés. Habituellement, le Career Day a lieu durant une après-midi au premier quadrimestre alors que la Career Night se déroule sous forme de Job Fair suivie d'un apéritif dînatoire, afin de mêler networking et convivialité. En octobre dernier, l'équipe se lançait comme défi d'organiser le Career Day de manière exclusivement digitale pour répondre aux conditions sanitaires ; celui-ci fut un franc succès. En effet, quelque 200 étudiants et jeunes alumni se sont vus proposer pas moins de 95 offres de stages ou d'emploi, les stands virtuels des entreprises ont été visités en moyenne 160 fois, 70% des étudiants affirment que l'événement leur a été utile et sont satisfaits de leurs échanges avec les entreprises participantes. Enfin, 80% d'entre eux ont apprécié la version virtuelle. Rendez-vous **le 17 mars prochain** pour l'édition digitale de la Career Night !



*“Bonding with people from such prestigious companies is always an asset for us in the future no matter what year we currently are enrolled in”*

*“It’s really a wonderful opportunity for students to meet companies/workers; so this event has to be maintained”*

*“I think the online version was very well organized”*

*“I truly loved the idea, and the online version was so successful”.*

## WHAT’S NEXT

Récemment lancée par l’équipe actuelle du Campus Recruitment, What’s Next est la nouvelle série d’événements qui permet aux étudiants en dernière année de master d’échanger spontanément et en toute convivialité avec des Alumni travaillant dans leur domaine de spécialisation.

Le 10 décembre dernier, ce sont 27 étudiants en Supply Chain Management qui ont eu l’occasion de participer à la toute première édition digitale de What’s Next, en présence de trois intervenants issus d’entreprises différentes (Bpost, Deloitte et Detry). La séance a été rythmée par de nombreuses questions et l’enthousiasme ambiant était contagieux ! Au vu du succès rencontré, le Campus Recruitment se réjouit de mettre à l’honneur d’autres masters lors des prochains événements What’s Next durant ce second quadrimestre.

*“Les intervenants étaient très réactifs aux questions posées, discutaient même entre eux, échangeaient leurs opinions et c’était très intéressant à écouter !*

*Les questions du chat étaient très bien gérées par les animatrices et je ne me suis pas ennuyé une seconde durant l’événement ! Bravo”*

*“C’était un événement extrêmement intéressant, qui change et qui permet vraiment de comprendre certaines choses sur le monde du travail et d’en apprendre plus sur différents types d’emploi.*

*C’était très enrichissant grâce aux diverses expériences des intervenants mais également rassurant grâce aux conseils qu’ils ont pu nous donner.”*

# Quelle insertion professionnelle pour nos Alumni ?

Pour connaître les spécificités de l'insertion professionnelle de ses Alumni, HEC Liège réalise tous les ans, une enquête menée à deux reprises lors du parcours des diplômés, à savoir 15 mois et 5 ans après l'obtention de leur diplôme. La cellule Radius de l'Université de Liège coordonne l'ensemble de la démarche dans toutes les facultés. Sur cette base, voici quelques-unes des tendances qui ressortent des résultats de l'enquête menée auprès des diplômés 2018 :

- nos jeunes diplômés ont de plus en plus de propositions d'emploi et affirment pour la moitié n'avoir eu aucune difficulté dans le cadre de leur recherche d'emploi ;
- nos étudiants débutent leurs démarches de recherche d'emploi de plus en plus tardivement : 58 % avant leur réussite académique contre 69 % l'année précédente ;
- 86 % des étudiants qui ont cherché un emploi depuis la fin de leurs études en ont trouvé un après 6 mois et 95 % après un an ;
- 22 % ont changé 3 fois d'emploi en 15 mois ;
- les éléments déterminants qui les ont aidés à trouver un emploi sont : la personnalité, la motivation, le fait d'avoir plusieurs diplômes, la connaissance des langues étrangères et la maîtrise d'outils informatiques, le stage, la flexibilité ;
- 62 % travaillent en Belgique, 25 % au Luxembourg, les autres se répartissant entre différents pays comme la France, les Pays-Bas, l'Italie, le Royaume-Uni, l'Allemagne,...
- au niveau des fonctions occupées, les métiers de la finance-banque-assurance connaissent un rebond à 24,2 % contre 16,2 % lors de la précédente édition de l'enquête ;
- 86 % des diplômés se disent satisfaits de leur emploi. Les raisons mises en avant sont : la sécurité d'emploi, les conditions et l'environnement de travail, l'intérêt de leur travail, les perspectives d'évolution, le salaire.

## Témoignage.

Gaëtan Macaluso, diplômé 2020  
du master en Banking  
& Asset Management

Trouver un travail dans lequel être heureux, tel était son objectif en sortant avec son diplôme en poche... Voyons concrètement comment il s'y est pris et comment il a mobilisé les outils d'accompagnement proposés par HEC Liège tout au long de son parcours d'études puis de jeune alumni pour y arriver.

*Quand tu es arrivé à HEC Liège, avais-tu déjà une idée de ce que tu voulais faire et si oui, comment a-t-elle évolué ?*

*Je suis sorti de l'Athénée d'Herstal où j'avais choisi l'option sciences économiques car j'aimais la gestion et plus particulièrement tout ce qui tournait autour de la gestion financière. C'est donc naturellement que je me suis tourné vers HEC Liège pour réaliser mes études et qu'en fin de bachelier,*



*j'ai rejoint le master en Banking & Asset Management. Je n'avais pas d'idées précises de ce que je voulais faire mais je savais que cela aurait trait à la gestion d'actifs, aux marchés financiers, bref au secteur bancaire au sens large. C'est mon stage chez Pure Capital au Luxembourg qui m'a aidé à affiner mon projet professionnel.*

*Durant le Master, tu as participé au portfolio « Se préparer à l'embauche ». Pourquoi l'avoir choisi et que t'a-t-il apporté ?*

*Je l'ai choisi sur les conseils d'un ami, Giovanni Maggio, qui avait suivi cet atelier avant moi. Je voulais bénéficier*

de votre expertise et de celle de vos invités et je n'ai pas été déçu : décortiquer l'ensemble du parcours de préparation, depuis la première réflexion jusqu'à l'embauche, et mettre en pratique toutes les étapes m'ont apporté confiance en moi et dans les démarches que j'entreprenais. Après chaque entretien d'embauche que j'ai pu avoir, on m'a dit que mon CV était impeccable, très clair et me représentait bien. Deux choses m'ont aussi beaucoup aidé : avoir travaillé au préalable les principales questions posées à l'entretien, d'une part ; avoir finalement compris l'importance, dans la définition de mon projet professionnel, de mettre en lien l'offre, mes compétences et ma motivation, d'autre part.

### **HEC Liège organise chaque année des événements « Carrières » : les Career Day & Night, les journées de préparation à l'embauche (JPE). A quoi as-tu participé et qu'en as-tu retiré ?**

J'ai découvert ces activités lorsque j'étais toujours en bachelier. Voir dans les couloirs de l'Ecole l'effervescence régulière du montage de stands aux couleurs d'entreprises prestigieuses, a attiré mon attention. J'ai vu aussi les campagnes de communication sur les réseaux sociaux et le Career Center ; on ne pouvait pas les rater ! Et comme j'aime bien de m'entraîner avant d'aller sur le terrain, j'ai profité pleinement de ces belles opportunités. A la JPE, j'étais plutôt stressé à l'idée d'être face à un recruteur, je ne savais pas trop quoi dire durant la simulation d'entretien mais la recruteuse m'a bien aidé ; j'ai vite compris qu'elle n'était pas là pour me juger mais pour me préparer et qu'elle était sincère dans son feedback. C'est génial d'avoir un professionnel qui vient rien que pour vous, pour vous aider à vous améliorer et corriger vos erreurs ! J'ai même participé à nouveau à la JPE l'année suivante alors que j'étais déjà en stage... Finalement, c'est très proche de la réalité que j'ai vécue ensuite dans de vrais entretiens. Pour moi, tous les étudiants devraient participer à cette expérience. J'ai également adoré les Career Day et Night ! Le fascicule était super pratique : je repérais toutes les entreprises et les organisations qui m'intéressaient puis j'allais poser mes questions : en quoi consistait leur travail, les possibilités d'évolution, comment ils recrutent. Les gens sont contents qu'on leur pose des questions, ils sont venus pour ça ... D'ailleurs, j'ai trouvé mon stage pendant la Career Night...

**Mon conseil aux étudiants : y aller avec plein de curiosité et oser aller poser ses questions, sans crainte !**

### **Quel usage as-tu fait et fais-tu encore de la plateforme emploi « Career Center » ?**

La plateforme propose de nombreuses offres de stage et d'emploi vraiment ciblées pour nous si on paramètre bien notre profil, donc c'est très pratique. J'ai utilisé régulièrement la rubrique « conseils » qui reprend des tas d'articles sur comment se préparer à l'entretien, rédiger une lettre... Je suis également allé écouter quelques témoignages de professionnels dans des métiers qui m'intéressaient pour mieux me rendre compte de leur travail. Pour l'instant, même si j'ai déjà un travail, je reste curieux et je veux me tenir au courant de ce qui se passe sur le marché de l'emploi. Je regarde aussi les événements qui sont organisés ; bref, je me connecte de temps en temps car la plateforme est super intuitive et donc c'est très facile d'accéder directement à l'information utile.

### **Penses-tu à d'autres services ou activités auxquels tu as eu accès durant tes études à HEC et qui t'ont aidé à te positionner sur le marché de l'emploi ?**

Oui, le réseau alumni, notamment via LinkedIn pour un échange entre diplômés, de bonnes pratiques et d'information, par exemple comment est la vie professionnelle au Luxembourg ou à Bruxelles... Durant les études, il y a aussi les conférences organisées dans le cadre de certains cours avec des experts qui présentent leur métier. Personnellement, je me souviens du cours où Mr Hübner avait invité un directeur de Belfius, du cours de Mme Lambert qui accueillait des représentants du milieu des fonds au Luxembourg. Ces contacts ont eu un impact sur mes choix professionnels.

### **Quand as-tu débuté tes démarches et comment s'est déroulée ta recherche d'emploi ?**

J'ai commencé à chercher assez tard car j'étais focalisé sur la réussite de mon travail de fin d'études. J'avais bien en tête les entreprises que j'avais repérées lors des Career events et listé les grandes banques belges. J'ai entamé ma recherche active dès la mi-septembre. Je suis passé par le Career Center, LinkedIn et des cabinets de recrutement en finance. Durant mes recherches, je me suis rendu compte que, malgré tout, je ne m'étais pas assez préparé.

## Comment as-tu rebondi et dans quoi travailles-tu maintenant ?

J'ai repris mes cours et mes notes d'atelier et j'ai fait de l'introspection : quelles sont mes forces ? mes motivations ? J'avais déjà passé plusieurs entretiens car je prenais tout ce qui venait pour découvrir différents jobs, différentes entreprises, mais aussi pour m'entraîner et une question en particulier me perturbait : « pourquoi toi et pas un autre » ? Je sais qu'on avait travaillé cette question en atelier mais j'avais besoin d'aide pour l'approfondir. J'ai donc repris contact avec l'Ecole et, ensemble, on a fait un coaching à distance pour bien me pencher sur mes valeurs et motivations. J'ai repris confiance en moi. J'étais déjà dans une étape avancée de processus d'embauche avec une belle entreprise prête à m'engager, mais le fait d'avoir réfléchi à tout ça m'a fait comprendre que ce n'était pas ce que je voulais vraiment faire, que je n'allais pas y être heureux et j'ai refusé l'offre. J'ai ensuite finalisé un autre processus d'embauche avec une offre pour un job qui m'intéressait réellement à court, moyen et long terme. Ce coaching m'a donc permis de comprendre ce qui me motivait réellement. Depuis le mois de décembre, je travaille à la Deutsche Bank comme Advice Officer et je suis content de mes choix.

## Quels conseils as-tu envie de donner à un étudiant qui termine son master ?

J'ai des tas de choses en tête : rester flexible car le job parfait n'existe pas, en particulier en cette période compliquée ; se démarquer avec un bon CV ; s'entraîner pour les entretiens, histoire d'y arriver moins stressé ; demander un feedback aux recruteurs si on a une réponse négative ; poser des questions autour de soi. Bref, utiliser toute la panoplie d'opportunités que nous propose le service Carrières de HEC, rester en connexion avec soi et avec le monde extérieur, ne pas s'isoler même en cas d'échec **et surtout, surtout croire en soi !**



**Sabine HAUSER,**  
Career Development Manager

## Et après la formation initiale de bachelier et de master ?

Si la boîte à outils de HEC Liège pour booster l'employabilité de ses jeunes diplômés regorge de dispositifs performants d'accompagnement, tant en bachelier qu'en master, l'Ecole est également très attentive à conserver une proximité avec les entreprises et à la décliner dans les formations qui sont proposées à différentes étapes de la vie professionnelle.

C'est le cas par exemple, **dans le MBA de HEC Liège**. La pédagogie utilisée s'articule largement sur des cas d'entreprises amenés par les participants lors de leurs séminaires thématiques (résolution de problème, optimisation de process, révision stratégique, etc.). Des experts issus d'entreprises internationales accompagnent les professeurs titulaires des séminaires. Lors de la rédaction du final paper, les étudiants partent sur des thématiques professionnelles très concrètes qui assurent un retour sur investissement à l'entreprise sponsor (création de business unit, étude de marché pour le développement de nouveaux produits, gestion du changement, etc).

**Dans nos programmes internationaux, les programmes à destination du marché asiatique par exemple**, nous organisons de manière régulière des visites d'entreprises lors de l'accueil de nos délégations chinoises, une à deux fois par an, pour mettre en avant le savoir-faire, l'expertise, l'artisanat local. Nous nous attachons à donner de la visibilité aux entreprises lors de fieldtrips (à Shenzhen par exemple avec le support du WBI). Des nouveautés sont aussi en cours de préparation : la réalisation d'études de cas sur base d'entreprises belges (par exemple, la société Galler pour la réalisation d'un business game en project management).



## Les processus de recrutement dans un marché du travail secoué par la crise sanitaire

Au-delà des outils que nous proposons à nos étudiants et Alumni et des prévisions économiques que nous récoltons, de réelles questions relatives au développement du capital humain sont régulièrement posées au tissu économique qui entoure l'École, que ce soit au sein des organes de HEC Liège rassemblant des représentants d'entreprise, à nos partenaires ou à nos Alumni. Au milieu de l'incertitude ambiante, certaines entreprises ont heureusement pu maintenir les projets de recrutement initialement annoncés. Cependant, le contexte de confinement a suscité beaucoup d'interrogations, non seulement sur les processus de recrutement en cours mais également sur les techniques utilisées.

Nous sommes partis à la rencontre (virtuelle) de Julie THOMAS, Alumni 2005 (HR Director – Groupe GAMING1) et de Julien BALISTRERI, Alumni 2014 (Chief People & Organization Officer – Ethias), afin de bénéficier de leur retour d'expérience et prendre ainsi la température en matière de recrutement pour les mois à venir.

### Depuis le début de la crise sanitaire, quels sont les nouveaux challenges auxquels vous avez dû faire face en terme de recrutement ?

> **Julie Thomas (J.L.)** : Malgré la crise covid, un des challenges a été de continuer à engager massivement au sein du siège du Groupe (150 personnes recrutées en 2020). Nous avons très vite ressenti chez nos candidats un besoin important d'être rassurés pour oser changer de job ou plonger dans le monde professionnel. Nous avons donc ajusté notre communication sur les réseaux sociaux et lors des interviews pour les rassurer sur la pleine croissance du Groupe et sa solidité financière. Par ailleurs, dès que nous avons senti arriver le premier confinement au mois de mars, nous avons mis en place énormément de choses pour nos collaborateurs afin de garder le lien avec la société et continuer à faire vivre nos valeurs, que ce soit au sein des équipes ou entre collègues. Nous avons pu capitaliser sur ces actions

en les communiquant en externe pour rassurer les candidats sur le fait de postuler chez GAMING1.

> **Julien Balistreri (J.B.)** : Cette période inédite nous a forcés à déployer, sans doute plus rapidement que prévu, une nouvelle organisation du travail. Ce fut également le cas en matière de recrutement. Globalement, le télétravail a été une très bonne solution pour assurer la sécurité de nos collaborateurs et la continuité des affaires mais il a également démontré ses limites en matière de collaboration et d'échanges humains. Concernant plus spécifiquement le recrutement, nous avons utilisé de nouveaux outils pour rencontrer les candidats, avec de très bons résultats tant du côté d'Ethias que du côté des candidats et de leur expérience vécue. En matière d'onboarding, nous avons déjà une application qui permet d'accompagner les futurs collaborateurs dès la signature de leur contrat jusqu'au premier trimestre de la collaboration. Par contre, en

matière d'accueil et de formation, nous devons redoubler d'effort. La distance ne facilite pas ces étapes essentielles de l'entrée en fonction. Nous avons pu maintenir le rythme et réaliser les engagements que nous avons prévus. Il faudra poursuivre en 2021 car nous prévoyons de recruter une centaine de collaborateurs sur Liège, Hasselt ou dans nos agences commerciales.

### Selon vous, de nouvelles techniques de recrutement ont-elles émergé dans ce contexte ?

**J.T** > « Avant », nous privilégions les interviews dans nos bureaux afin d'avoir un contact humain avec nos candidats. Ceux-ci pouvaient ainsi ressentir la dynamique collaborative et l'environnement de travail stimulant qui règne chez GAMING1. Avec la crise, nous avons dû adapter notre processus du jour au lendemain en réalisant les interviews par visioconférence sur Teams, en repensant nos tests techniques pour les réaliser à distance et en analysant nos tests RH sous un angle de vue différent (en tenant compte des profils sous stress). Cela a été un coup dur pour nos recruteurs car le contact en face à face les aidait beaucoup dans leur prise de décision. Nous avons pris le temps d'en discuter ensemble et ils ont pu rebondir très rapidement. Le processus d'onboarding a également été repensé complètement pour intégrer au mieux tous nos nouveaux collègues à distance et, par exemple, au plus fort du confinement, leur livrer tout le matériel IT à domicile.

**J.B** > De nouvelles techniques ou de nouveaux outils existaient avant la crise. Comme évoqué précédemment, je pense que la crise sanitaire aura surtout accéléré leur implémentation et facilité le changement.

### A plus long terme, le confinement aura-t-il changé certaines habitudes de recrutement, selon vous ?

**J.T** > En effet, je pense que les habitudes de recrutement chez GAMING1 vont changer sur le long terme notamment par rapport à un aspect : l'acceptation par nos Managers de recruter des profils à l'étranger pour compléter leurs équipes. Notre développement nécessite de faire venir des niveaux d'expertises très spécifiques que nous ne pouvons pas toujours trouver sur Liège. Cette crise a permis de faire tomber des barrières, notamment sur la

nécessité de travailler en présentiel pour être performant et pour communiquer avec son équipe. Nous pourrions donc, suite à cette crise, nous permettre d'élargir plus facilement notre périmètre de recherche pour engager des profils à l'étranger.

**J.B** > Nous continuerons, après cette crise sanitaire, à utiliser certains outils qui permettent de simplifier la prise de contact, de réduire les trajets inutiles et, globalement, d'avancer plus rapidement.

### Quels sont les profils les plus recherchés ou les plus difficiles à trouver actuellement ?

**J.T** > Principalement le profil de développeurs. Le marché belge est saturé, trop peu d'étudiants sont formés chaque année pour les besoins des sociétés digitales. Nous travaillons à nous démarquer en mettant en avant nos valeurs (Plaisir, Performance, Intégrité, Audace et Team Spirit) et notre culture forte d'entreprise. Par ailleurs, nous leur offrons une formidable aventure humaine, dans laquelle ils/elles peuvent s'épanouir en utilisant des technologies et langages de pointe tout en trouvant du sens au quotidien.

**J.B** > Depuis quelques années, nous recrutons différemment pour accompagner la professionnalisation des métiers de l'assurance. Ethias est un assureur direct et « phygital ». Cela implique de recruter de nouveaux profils. Actuellement, nous cherchons des profils actuariels expérimentés ainsi que des auditeurs, des *data scientists*, des experts en IFRS 17, des *asset managers*, des *project managers* et des commerciaux. Nous cherchons également des jeunes diplômés entrepreneurs capables de réinventer l'assurance mais nous continuons à engager des collaborateurs qui savent et veulent servir nos clients avec professionnalisme !

Il est également important pour nous d'engager des collègues qui sont capables de faire face au changement. Notre entreprise est en perpétuel changement et les processus existants sont constamment remis en question afin de travailler plus efficacement. Enfin, la résilience est également une qualité de plus en plus importante.



## Auriez-vous des conseils à partager avec des candidats potentiels qui souhaiteraient se démarquer actuellement aux yeux des responsables du recrutement ?

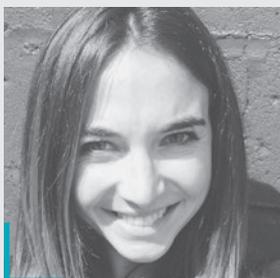
**J.T** > Le but est d'arriver au terme du processus à une réelle situation win win. Il faut donc que vous puissiez trouver une société dans laquelle vous pourrez vous épanouir pleinement. Dans ce cadre, transparence et authenticité sont deux éléments fondamentaux pour avoir des échanges constructifs et faire un choix porteur sur le long terme. Par ailleurs, nous avons réalisé une série de capsules vidéos sur le recrutement chez Gaming1 et nous les avons publiées sur notre page LinkedIn. Je vous invite à les découvrir !

**J.B** > Je pense que les conseils classiques restent les mêmes : être bien préparé, se connaître et connaître l'entreprise, ses challenges, ... Je rajouterai peut-être être à l'aise avec les nouvelles technologies, se mettre dans un environnement propice à un échange en visioconférence. Cette période est particulièrement difficile pour ceux qui cherchent un premier emploi ou un nouvel emploi. Je pense que les challenges les plus importants sont de rester positif, de se concentrer sur les compétences du futur, d'être flexible et de continuer à se former.

## Selon vous, quels seront les challenges de demain dans votre métier ?

**J.T** > En tant que DRH, je dirais garder une place de partenaire stratégique privilégié pour accompagner au mieux la société dans sa croissance business et son évolution digitale tout en gardant l'humain au centre des préoccupations. Aider nos people managers à gérer leur équipe par les talents, l'autonomie et la confiance. Et contribuer à ce que chaque collaborateur trouve du sens dans son travail, s'épanouisse et soit performant.

**J.B** > Dans notre secteur, les principaux challenges concernent l'apparition de nouveaux risques, l'adaptation à certaines tendances sociétales, l'évolution des attentes de nos clients, la digitalisation, l'évolution de l'environnement réglementaire, ... Plus spécifiquement, chez Ethias, les grands challenges de 2021 concernent le développement d'écosystèmes autour de la santé, de la mobilité, des secteurs publics,... et le développement de synergies au sein de notre groupe, notamment, avec NRB !



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

Avec plus de 340 Alumni ayant une expertise en termes de ressources humaines (selon les Alumni référencés sur la page Ecole de LinkedIn), le réseau montre, une fois de plus, la force de sa diversité et de ses compétences. Nous en profitons pour remercier tous les Alumni actifs dans les RH qui acceptent régulièrement nos invitations pour s'impliquer dans les différents organes de l'Ecole et dans les cours afin de partager leur expertise et celle de leur entreprise. Citons, par exemple, Cécile Brisbois (Amrop, Alumni 1988), Jean-Michel Lucas (Hoffman & Associates, Alumni 1985), Sophie Feltrin (So Essentiel, Alumni 1997), Fabienne Sier (Randstad, Alumni 1989), Adrien Bailly (Seen-apps, Alumni 2009),... et encore bien d'autres. Merci à tous!

L'équipe HEC Liège Alumni

# Intelligence artificielle et marché du travail : quelles compétences pour demain ?



Alors que l'intelligence artificielle (IA) s'impose depuis plusieurs années comme un thème majeur tant dans la littérature scientifique que professionnelle, nombre d'interrogations sur les impacts sur le marché du travail demeurent. Entre fatalisme et utopisme technologique, les entreprises peinent à se positionner face aux transformations qu'engendre l'IA sur leurs métiers et activités.

Sollicitée par l'Institut des Métiers Orange, notre équipe de recherche a choisi de se centrer sur la transformation du contenu des emplois et des tâches qui les composent, avec un focus sur le potentiel collaboratif et/ou substitutif des relations homme - machine. La démarche méthodologique, combinant approches quantitatives et qualitatives, visait à considérer les spécificités des contextes dans lesquels les usages se déploient ainsi que les comportements des acteurs qui les influencent.

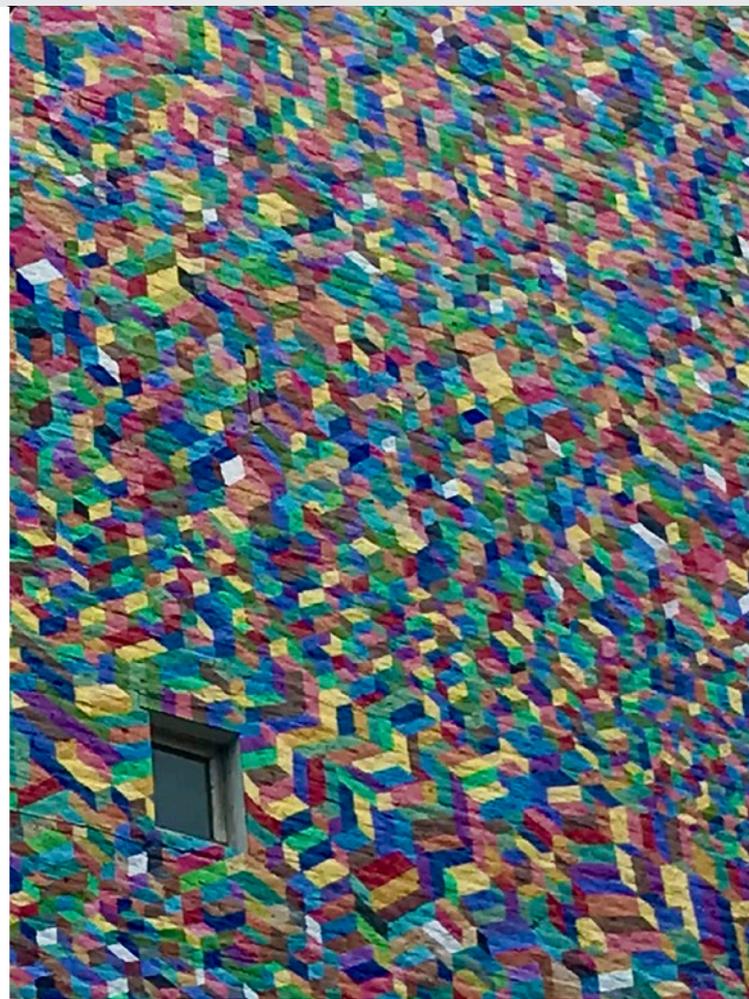
Approcher les impacts de l'IA par les tâches conduit à circonscrire les compétences nécessaires pour les réaliser, ainsi qu'à caractériser l'évolution et le caractère plus ou moins remplaçable de certaines de ces dernières. Sur ce point, de nombreux travaux prédisent un bouleversement des compétences requises par les travailleurs. Dans la ligne de mire de ces publications figurent généralement deux postulats : celui de l'avènement de profils de compétences ultra-digitalisées et celui du renforcement des compétences dites « soft » telles que la créativité ou l'innovation, présumées irremplaçables.

Les résultats de notre étude montrent que l'IA tend effectivement à modifier l'équilibre entre les différents types de compétences mobilisées, quel que soit le métier analysé, en transformant la nature des composantes de la relation homme - machine. De cette modification de l'équilibre des compétences émergent trois enseignements fondamentaux, dont certains sont à rebours des postulats habituellement énoncés par les chantres de la révolution IA.

Tout d'abord, nos résultats consacrent l'importance de l'acquisition, par tous, d'un socle de compétences digitales de base permettant de s'appropriier les applications d'IA et d'en comprendre les principes et limites. Ensuite, ils plaident pour le maintien de compétences soft ciblées selon les spécificités des métiers. Enfin, et c'est là l'apport majeur de notre étude, ils soulignent la centralité des compétences professionnelles propres à chaque métier (telles que les techniques d'entretien de recrutement en GRH ou les techniques de segmentation de la clientèle en marketing). C'est en effet au moyen des compétences métiers que les informations fournies par les applications d'IA peuvent être mises en contexte, et les éventuels biais repérés et corrigés. Les compétences métiers supportent la prise de décision en environnement assisté par l'IA, et sont également la clé de voûte de la résolution des tâches complexes, qui restent largement confiées aux collaborateurs.

**Notons enfin que, si l'ensemble des processus clés d'une entreprise sont susceptibles d'être transformés par l'IA à des degrés divers, notre étude met en évidence l'importance des choix stratégiques et organisationnels dans la portée et les impacts perçus des applications d'IA sur la transformation des métiers. Ces derniers dépendront directement du sens que l'entreprise assignera aux innovations digitales et aux usages qu'elle souhaitera développer.**

**Marine FRANSSSEN et Giseline RONDEAUX,**  
Chargées de recherche, LENTIC - HEC Liège



# How to prepare our students to address the challenges of the world of tomorrow in a global context

Multicultural awareness and respect for diversity is one of the School's key values. It is therefore essential for HEC Liège to ensure that all its graduates have seized the opportunity to work in an international atmosphere during their studies, and be adequately prepared to address the challenges of the world of tomorrow in a global context.

challenges  
of the  
world

## CONTINUOUSLY IMPROVING THE STUDY & WORK ABROAD EXPERIENCE

First of all, HEC Liège students have the opportunity to experience an **Erasmus study abroad**.

To ensure the quality of HEC Liège students' study abroad experience, we are developing strong links with 150 partner Higher Education institutions all around the world, **more than half of this network being internationally accredited institutions** (EQUIS, EPAS, AACSB or AMBA). 10% of our partner universities even hold the prestigious triple crown.

Last December, to ensure that all potential Erasmus candidates can learn about our diversified network, HEC Liège has hosted its **first virtual International Crossroads**: we have organized 10 online info sessions, each one being dedicated to a specific part of the world such as Asia, Scandinavian countries & Baltic states, Spain & Latin America, Austria & Germany, ...The objective was to share with our students all promotional material sent out by our partner universities. Students could therefore join the virtual events they wanted to attend, in order to gather information about Erasmus destinations and ask all relevant questions to the IR team members.

The International Relations Department is also organizing a Skills Portfolio Workshop for HEC Liège Master students: « **Travel abroad for a Summer School** ». Organized over a short period of time (from 10 days to 4 weeks), these summer programs offer a subtle combination of lectures, conferences and visits to companies and/or official institutions, cultural visits, networking events, etc. The combination of several activities enables them to achieve additional skills and be part of a multicultural group for a short – but intense – period of time. Finally, HEC Liège students have the possibility to do an internship abroad at the end of their Master studies. The Corporate Relations Department is in charge of internships, as well as **short abroad field trips activities** (3 to 7 days mobility).

## DEVELOPING STRATEGIC ALLIANCES

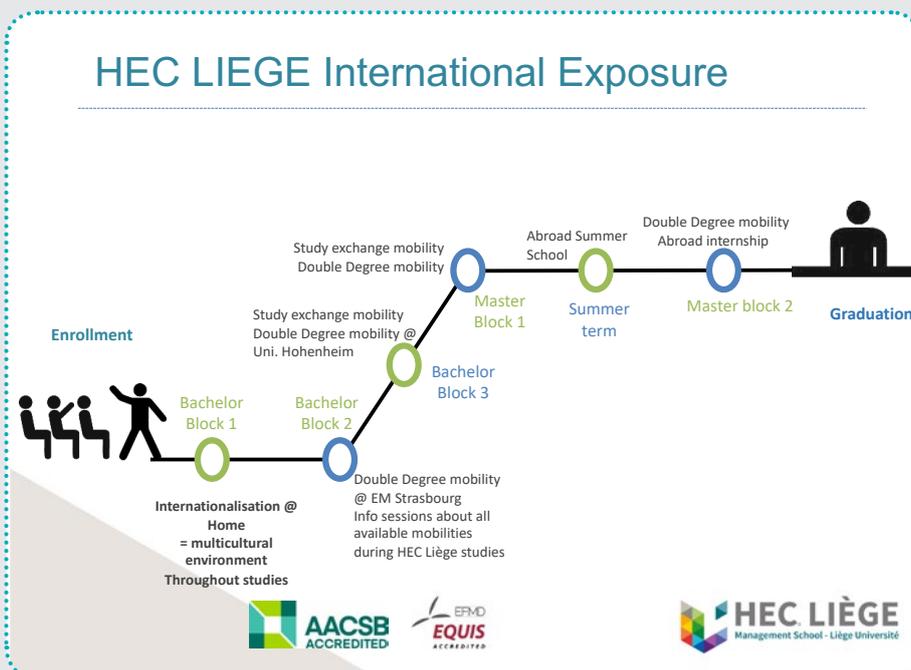
As of today, **14 double degree agreements are active at Master level** and include 24 double degree programs, covering all HEC Liège’s Full English master specializations. HEC Liège Students attending a double degree program usually spend one academic year (60 ECTS credits) at HEC Liège and another one (also 60 ECTS credits) at one of our partner Universities in order to receive, at the end of their Master studies, two diplomas. To internationalize our Bachelor in Economics and Management, a **triple degree program** has also been established with EM Strasbourg and Universität Hohenheim (Stuttgart): students interested in this international track will be able to spend their second year of Bachelor studies attending a double degree at EM Strasbourg. Then, during the third year, should they wish to stress further the multicultural dimension of their studies, students can continue either with another double degree at Hohenheim University (in German) or start an Erasmus abroad experience.

## WELCOMING INTERNATIONAL STUDENTS – AT HOME INTERNATIONALIZATION

Every year, we aim to provide the school with a **strong representation of international students**, especially @ Master level: more than 30% of HEC Liège’s Master students come from abroad, whether as exchange (Erasmus incoming) or as full degree-seeking students. 80

different nationalities are represented at school level. This percentage allows an important cultural and academic input, offering a real source of « internationalization @ home » for the whole HEC Liège community. As previous recruitment campaigns have shown that **strategic partnerships** are a very efficient tool **to recruit high quality degree seeking students**, we intensify the already existing partnerships with ENCG Marrakech and Settat in Morocco as well as MEF University in Istanbul, to extend them to other institutions, namely in Pontificia Universidade Catolica do Parana (Brazil) and RANEP Moscow. The objective of these international agreements is to facilitate the admission of already preselected students from those Universities, as Master degree seeking students at HEC Liège.

Everything that has been advertised in this article show that all HEC Liège students are confronted to diversity and multiculturalism from their very first steps at the School, and are thus entitled to choose how international they wish their whole journey with us to be. Accordingly, we ensure that our future graduates are best equipped to work in a multinational environment. As constant surveys show, they highly appreciated this dimension of their HEC Liège curriculum, namely since 30% of our Alumni have decided to work abroad.



Anne GILLET,  
Head of  
International  
Relations



Ce dossier spécial  
a été réalisé par

**Sabine HAUSER**, Career Development Manager,  
**Alexandra DOTHEE**, Administrative Assistant Career  
Development, **Charline PAULY**, étudiante du Campus  
Recruitment, **Gaëtan MACALUSO**, Alumni 2020,  
**Aurore TILKIN**, Corporate Relations & Alumni Network  
Manager, **Giseline RONDEAUX** et **Marine FRANSSSEN**, Chargées  
de recherche au LENTIC, **Anne GILLET**, Head of International  
Relations, **Charlotte MARON**, Project Manager et coordonné  
par **Nathalie HOSAY**, Responsable de la Communication.



# WIR SUCHEN DICH! NOUS RECRUTONS!

SCHON MAL ÜBER EINE KARRIERE IM  
ÖFFENTLICHEN DIENST NACHGEDACHT?

## OSTBELGIEN MITGESTALTEN OSTBELGIEN : CONCEVOIR LA RÉGION ENSEMBLE



### BERATUNG CONSEILLER

Als erster Ansprechpartner sind Sie der Experte in Ihrem Fachgebiet und entwickeln diesen Bereich weiter.

*En tant que responsable, vous êtes l'expert de votre domaine de compétence et vous participez au développement de ce secteur.*



### UMSETZUNG METTRE EN ŒUVRE

Sie setzen politische Entscheidungen um – von der Konzeption über die Planung bis hin zur Durchführung.

*Vous donnez vie aux décisions politiques en concevant des projets, de la planification à la gestion et la réalisation concrète.*



### KONTROLLE CONTRÔLER

Sie evaluieren die Umsetzung Ihrer Projekte.

*Vous évaluez la réalisation de vos mises en œuvre.*



### VERTRETUNG REPRÉSENTER

Sie vertreten die Deutschsprachige Gemeinschaft in Ihrem Fachgebiet in lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Gremien.

*Dans votre domaine, vous représentez la Communauté Germanophone dans des instances locales, régionales, nationales et européennes.*

**DE** Die Arbeit im Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft ist so spannend wie facettenreich. Die vielen unterschiedlichen Berufsbilder bieten auch Quereinsteigern gute Chancen: HEC-Alumnis arbeiten bei uns schon heute u.a. in den Bereichen Personalentwicklung, Unterrichtswesen, Finanzen oder Standortentwicklung.

Mit rund 400 Mitarbeitern und 20 Fachbereichen ist das Ministerium einer der größten Arbeitgeber in Ostbelgien. Und dennoch ist die Behörde so überschaubar, dass sie ihren Mitarbeitern viel Gestaltungsspielraum bietet. Hier trifft Themenvielfalt auf verantwortungsvolle Aufgaben und eine familiäre Atmosphäre.

**FR** Le travail au sein du Ministère de la Communauté Germanophone est aussi passionnant que varié. La diversité des profils recherchés laisse leur chance aux personnes issues de toutes les filières: des collègues alumni des HEC travaillent par ex. dans les Services du Personnel, de l'Enseignement, des Finances ou encore au Développement Régional.

Avec quelques 400 collaborateurs et 20 départements différents, le Ministère est l'un des plus importants employeurs d'Ostbelgien. Notre administration a pourtant une taille humaine qui offre à ses collaborateurs une grande liberté d'action. Ici, on combine diversité des compétences, responsabilité et autonomie avec atmosphère familiale.

- Flexible Arbeitszeiten
- Langfristige Lebensplanung
- Vielseitige Karrieremöglichkeiten
- *horaires flexibles*
- *projection sur le long terme*
- *diversité dans l'évolution de carrière*

WORK-LIFE-BALANCE 

## KONTAKT CONTACT

Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens  
Gospertstraße 1; 4700 Eupen – Belgien

Christine Bernrath  
christine.bernath@dgov.be  
+32 (0)87 596 301

Aktuelle Stellenangebote finden Sie unter:  
Offres d'emplois actuelles :

[www.ostbelgienlive.be/jobs](http://www.ostbelgienlive.be/jobs)

# éducation

## Une vision à 360° grâce à la transdisciplinarité



*Dans un monde moderne en perpétuelle évolution, il est essentiel de décloisonner les secteurs afin de porter un regard à 360° sur les problématiques d'aujourd'hui, en particulier dans le monde de l'entreprise où de nombreux challenges doivent être relevés.*

La situation sanitaire nous a montré à quel point il est important de témoigner d'une agilité permettant de rebondir et de s'adapter à toute situation inédite.

Dresser des ponts entre des savoirs jusque là séparés bien que complémentaires a présidé aux réflexions sur la création de masters transdisciplinaires au sein de notre Ecole de gestion. En effet, la transdisciplinarité permet de comprendre et de mieux appréhender les défis d'aujourd'hui et de demain, parmi lesquels l'intégration des connaissances est un atout.

En favorisant des partenariats dans des secteurs proches et complémentaires de la gestion, nous avons élargi notre offre de formation avec des programmes uniques : Droit-Gestion (Faculté de Droit), Industrial Business & Engineering (HELMo Gramme), Digital Business (Faculté des Sciences appliquées) et MOST (Faculté des Sciences sociales) offrant ainsi des outils à nos étudiants pour aborder le monde de l'entreprise avec toute sa complexité, sa richesse et ses interconnexions.

Nos étudiants de master transdisciplinaire ont fait le choix de sortir de leur zone de confort en décidant d'ajouter à leur cursus initial de nouvelles compétences et de nouveaux modes d'apprentissage. Cette expérience a mis en avant un réel choc culturel : la découverte de nouvelles réalités et de nouvelles manières d'aborder les problématiques.

**Basarab Nicolescu<sup>1</sup> définit la transdisciplinarité comme ce qui est à la fois entre les disciplines, à travers les différentes disciplines et au-delà de toute discipline. Sa finalité est la compréhension du monde présent, dont un des impératifs est l'unité de la connaissance.**

<sup>1</sup>Basarab Nicolescu est un physicien franco-roumain.

Il est le cofondateur du « Groupe de réflexion sur la transdisciplinarité » auprès de l'UNESCO (1992-1998)

Cette transdisciplinarité distillée au sein des finalités du master de base (au total 30 crédits sur les 120 que compte le master) et enrichie par une immersion complète dans l'autre discipline lors d'une troisième année de master (entre 63 et 71 crédits selon les cursus) est un réel atout sur le marché de l'emploi. Le diplômé transdisciplinaire dispose des bases suffisantes pour dialoguer avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Les entreprises épinglent la spécificité de ces diplômés : maturité, courage, détermination, ouverture d'esprit, motivation, remise en question, compétences croisées. C'est un vivier particulièrement riche pour des entreprises à la recherche de collaborateurs entraînés à s'adapter aux fluctuations permanentes de leur activité.

Dans certains cas, le choix de la transdisciplinarité a permis de répondre à des aspirations déjà présentes au moment du choix d'études. La formule proposée permet de fondre en un même parcours intégré deux formations distinctes au départ. Cela confère à nos diplômés des regards croisés plutôt qu'une vision en silo.

Enfin, certains étudiants ont vu dans ces programmes particuliers l'opportunité de se booster, de se challenger ou encore de redonner du sens à leur formation.

Avec une décennie de recul pour le Droit-Gestion et deux ans pour IBE, nous pouvons considérer que la formule est une réussite. Nous retrouvons nos diplômés dans les différents secteurs de ces formations, soit dans l'exercice de la discipline d'origine, soit dans l'autre discipline mais aussi dans des fonctions qui allient les deux.

*Alors, ce que j'ai envie de dire à tous les étudiants qui hésiteraient à investir dans ces formations : n'ayez pas peur de sortir du sillon, de bousculer votre parcours et de tenter l'aventure transdisciplinaire.*

Pour tous renseignements :

<http://www.hec.uliege.be/fr/masters/programmes-transdisciplinaires>

**Nous remercions nos entreprises partenaires qui s'investissent à nos côtés dans ces programmes :**  
**John Cockerill (IBE),  
Ostbelgien (Droit-Gestion et MOST),  
NRB (Digital Business).**



**Christine PUIT,**  
Project Manager



## HEC Liège selon GARP ...



HEC Liège vient d'être certifiée "Financial Risk Manager" (FRM) par le GARP (Global Association of Risks Professionals) pour son Master en Ingénieur de gestion à finalité « Financial Engineering ». Elle devient ainsi un des partenaires académiques du réseau international GARP.

Cette certification complète la liste des distinctions internationales reçues par l'Ecole dans le domaine de l'enseignement de la Finance. En effet, depuis 2016, HEC Liège est membre également du « University Recognition Program » du CFA Institute, distinction obtenue pour son Master en gestion, Finalité Banking & Asset Management. Reconnu internationalement, le titre de Financial Risk Manager (FRM) est la certification par excellence pour les gestionnaires de risques. Elle est régulièrement recherchée au niveau mondial par toutes les grandes banques et entreprises actives dans la gestion des risques et n'est décernée qu'aux professionnels ayant démontré une connaissance approfondie des méthodes quantitatives en usage en ce domaine.

Pour obtenir cette certification, HEC Liège a dû démontrer que son programme couvre au moins 70% des aspects techniques du niveau 1 et 100% des aspects éthiques. HEC Liège prépare donc les étudiants qui sont dans un master 'Finance' à présenter, dans les meilleures conditions, les examens de certification professionnelle du premier niveau à moindres frais.

*"Nous sommes très heureux que le programme du Master en Ingénieur de gestion soit proposé par HEC Liège-Ecole de gestion, laquelle est membre du Partnership for Risk Education du GARP (Global Association of Risk Professionals).*

*La spécialisation en ingénierie financière est un programme complet qui dispense des connaissances détaillées sur les meilleures pratiques en matière de gestion des risques financiers dans une approche pragmatique.*

*Le programme est bien conçu pour préparer ses étudiants à répondre à la demande croissante de professionnels de la gestion des risques, en leur offrant également une base solide pour obtenir le titre de Financial Risk Manager (FRM) "*

**souligne William May, Premier Vice-président, Responsable mondial des certifications et des programmes éducatifs, GARP.**

Dr. Julien HAMBUCKERS (photo page de gauche), professeur de finance en charge de la finalité Financial Engineering, souligne :

*“C’est une belle opportunité pour les étudiants de HEC Liège car la valeur ajoutée de cette certification internationale auprès des employeurs est grande. Ils sont assurés que les étudiants sont préparés aux exigences du secteur financier mondial et acquièrent un bagage quantitatif de premier plan. Grâce à notre participation à ce programme, nous recevons annuellement plusieurs bourses qui permettront aux étudiants de présenter les examens du GARP à moindres frais ».*



# Start here. Go anywhere.

At KPMG we want to inspire confidence. Confidence to go where you want to go. To share your perspective. Because a different perspective empowers change.

#Audit  
#Tax&Legal  
#Advisory

Discover new ways of thinking and apply today: [mykpmg.be](https://mykpmg.be)

**Driving change.**  
**Inspiring perspective.**



# ◀ Alternance, professionnalisation, compétences : le triangle d'or

À l'heure où l'on se préoccupe de plus en plus du couple « **professionnalisation/compétences** », HEC Liège a fait un pas innovant en introduisant l'alternance au sein de son offre de formations avec le Master en Sales Management. Historiquement, la formation en alternance à l'Université trouve ses origines d'une part, en France, dans la formation des médecins lors de la création officielle de l'internat en médecine en 1802, et d'autre part, aux États-Unis, dans la formation des ingénieurs dès 1906. Au fil du temps, l'approche professionnalisante de la formation universitaire va se développer dans la plupart des pays industrialisés et s'élargir à d'autres filières.

Elle se répandra entre les années 60 et 90, d'abord en Allemagne et aux USA, puis dans les grandes écoles de commerce en France.

On constate que l'alternance est un modèle polymorphe évoluant selon les contextes. Dans les pays de tradition germanique et en Suisse, on parle de **dual learning** tandis qu'en Amérique du Nord et dans les pays anglo-saxons, l'alternance est connue sous l'appellation de **cooperative education** ou sous le modèle de **sandwich courses** conçu dans les universités britanniques. Au Québec, on parle d'alternance travail-études traduit de l'anglais **work-based learning**, alors qu'en France et en Belgique, on parle d'**apprentissage**. La diversité de ces approches pédagogiques présentent des différences organisationnelles et culturelles, mais toutes relèvent d'une logique d'articulation entre l'apprentissage en situation de travail (learning by doing) et en situation d'enseignement (learning by teaching). À HEC Liège, l'idée de former par le biais de l'alternance s'inscrit dans une démarche d'innovation pédagogique pour trois raisons. La première est la volonté de rapprocher les divers savoirs (théoriques, scientifiques, techniques et pratiques), jugés comme complémentaires et nécessaires dans la formation des cadres commerciaux.



**Sandrine WOUTERS,**  
Coordinatrice du Master  
en Sales Management

La deuxième est le besoin de professionnalisation des étudiants où la mobilisation de compétences complexes (ensemble de dispositions, de connaissances, de capacités et de comportements) est exigée dans un contexte de résolution de problèmes pour faire face à la complexité du monde incertain et ultra-évolutif d'aujourd'hui. La troisième est la réponse d'une absence d'offre de master spécifiquement dédié à la « vente » dans l'enseignement supérieur en Fédération Wallonie-Bruxelles.

Dans ce contexte, les étudiants du Master en Sales Management en alternance réalisent un stage en immersion professionnelle visant à la réalisation de missions spécifiques durant deux années, dans des entreprises variées et dans tous les secteurs d'activités. Les étudiants doivent définir, avec l'entreprise, leur stage en termes de rôles, de fonctions et de responsabilités sur base d'un formulaire ad hoc. Dans la pratique, le projet de stage constitue une réponse adaptée aux problèmes qui se posent à l'entreprise. Les étudiants vont ainsi construire progressivement leurs savoirs et compétences par des allers-retours entre les cours magistraux et leur mise en œuvre sur le terrain, mais aussi par les activités de tutorat et d'analyse réflexive de leurs pratiques professionnelles dont ils sont tenus de rendre compte dans un carnet de stage et dans divers rapports écrits.

**Dans cette perspective, professionnaliser par l'alternance, c'est envisager de co-construire du savoir en lien avec l'expérience vécue en milieu professionnel et c'est combiner des modalités de formation. L'alternance n'est pas seulement le transfert de connaissances abstraites et décontextualisées d'une personne à une autre, mais un processus social dans lequel la connaissance est construite conjointement entre les parties prenantes - académique, professionnelle et étudiante.**



# UNE AUTRE ÉCONOMIE EST POSSIBLE

## W.ALTER LA FINANCE

Vous êtes convaincu.e qu'il faut remettre l'humain et le sens au coeur des entreprises ?

W.Alter finance le développement de projets, la création et la croissance des coopératives en Wallonie.

W.Alter favorise le développement d'une autre économie, une économie plus locale, plus durable et plus humaine.

Parce que c'est nécessaire.

Parce que c'est possible.

Parce que c'est maintenant !



Vous avez un projet coopératif en tête ?  
Contactez-nous et, ensemble, construisons  
une autre économie.

**04 221 99 42 - [contact@w-alter.be](mailto:contact@w-alter.be)**

**W-ALTER.BE**

Avec le soutien de  
la



**Wallonie**



**W.ALTER**

BY **SRIW**

# fonds



Sandra DELFORGE & Bernard OLIVIER

**Coralie PIRON, promo 2001 & Fabrizio BUCCI, promo 2001, qui ont travaillé ensemble au Kenya :**

*"Nous souhaitons tout simplement que notre solide amitié née à HEC y figure quelque part, puisque l'occasion nous en est donnée. Nous avons travaillé ensemble au Kenya. Elle y vit toujours, je suis revenu en Belgique, et nous sommes heureux de contribuer à ce beau projet."*

**Erwin SCHRÖDER, promo 1987 & Simon BOSKIN, promo 2003, pour leur société Neoviaq :**

*"Dans la mesure où en tant qu'employeur nous attachons une grande importance à la formation de nos collaborateurs et que nous sommes nombreux au sein de notre société à avoir fréquenté les bancs de HEC Liège, c'est pour nous un juste retour des choses de contribuer au développement de ce projet ambitieux."*

**Pourquoi ont-ils donné ? Nous leur laissons la parole**

**merci !**

**La campagne 2020 fut un succès grâce à vous : 247 donateurs pour un total de 77.500 € !**



Olivier DEPIREUX



Adrien BAILLY



Christophe LECLERCQ



Jacques GALLOY



Yves FRANCIS



Michèle BERGER



Jean-François LAFFINEUR

## NOS ALUMNI À L'ÉTRANGER :

### Philipp SCHUMACHER, promo 2000 - Partner PwC San Francisco - USA

*« En tant que Belge travaillant à l'étranger depuis plus de 20 ans, je voudrais remercier la faculté qui a déclenché mon désir de voyager dans le monde et de découvrir des cultures différentes. C'est grâce à HEC Liège que j'ai pu passer un échange Erasmus de 6 mois au Canada et un stage de 3 mois aux États-Unis où j'habite depuis 15 ans déjà. Gardez votre esprit international et continuez à préparer vos étudiants à faire face à un environnement professionnel de plus en plus multiculturel. »*



### Manuel MOUGET, promo 2001 - Managing Director - Ocorian - Luxembourg

*« Presque 20 années plus tard, je ne peux que confirmer que l'institution HECéenne reste un incubateur de talents. Ouverture, entrepreneuriat, esprit d'équipe et d'initiatives sont des valeurs clefs et porteuses de la formation proposée. C'est donc un juste retour que de supporter aujourd'hui cet ambitieux projet d'évolution de ce centre de compétences. »*

**Nous avons reçu de très nombreux témoignages que nous vous invitons à retrouver sur nos réseaux sociaux [www.facebook.com/FondsHECLiege](https://www.facebook.com/FondsHECLiege) et sur notre site <https://hec-levelup.be/fr>**



Sabine COLSON



Thomas CRUCIFIX



Nicolas XANTHOPULOS



Sophie GEILENKIRCHEN



Gaëtan et François LEPINOIS



Michaël KALSCHUEUR



Anthony CANNELLA



Carmen MARTENS, Ph.D. candidate



Cécile DELCOURT, professor Strategic Marketing Innovation

## **Mamma Mia!** How to Manage Complex Patient Experiences in Maternity

**Focus on Carmen MARTENS' research.**  
**Carmen is a Ph.D. candidate at HEC Liège.**  
**She holds a master degree in architecture.**

**As healthcare services are technically and emotionally complex, hospitals are examining ways to improve patient experience in various ways. In light of this broad issue, my doctoral research, together with Cécile Delcourt (Strategic Marketing Innovation, HEC Liège) and Ann Petermans (Designing for More, Hasselt University), focuses on analyzing the customer experience of healthcare users, more specifically, the experience of (soon-to-be) mothers at maternity departments.**

In this respect, the first study focuses on a challenging task: mapping the patient journey. This task is particularly complex in maternity departments, as the journey of (soon-to-be) mothers is multifaceted. Fostering a smooth patient journey can lead to favorable outcomes for both the mother and her family but also for the hospital. By applying a service design lens, we conducted in-depth interviews with mothers who delivered a baby at a public hospital. The findings of this study provide insight into the patient journey from the mother's point of view to uncover critical and complex touchpoints and their antecedents throughout the journey. By highlighting those touchpoints in the patient journey, hospitals are informed on and can closely monitor "moments-of-truth" affecting patient experiences. Despite growing digitalization of and dehumanization in (medical) services, our findings show that real human interactions are key in providing a superior service. In addition, the results show that the healthscape

plays an integral role in supporting interactions between patient and service provider; and patients in achieving their personal goals. This is where designers and managers of public healthcare organizations should team up and collaborate in order to consciously allocate financial and human resources to innovate and deliver enhanced touchpoints along the patient journey.

In the second paper, we examine how improving customer experience in a hospital context through the creation of customer intimacy can contribute to positive outcomes for both customer and service provider. Analyzing intimacy within a hospital (i.e., maternity wards) provides an extreme service context where the intimacy of (soon-to-be) mothers (and their families) is often under stress as 'the customer' here is constantly exposed to intimate situations. Understanding and managing customer intimacy during service experiences is an important area of inquiry because it influences short-term (e.g. cognitive, emotional and physiological responses) and long-term (e.g. customer well-being, repurchase intentions, word-of-mouth) actions and behaviors. Through a multidisciplinary literature review and in-depth interviews with mothers and medical employees (i.e. midwives and gynecologists), we propose a conceptualization and a theoretical framework (see fig. 1) on short-term and long-term outcomes of customer intimacy together with an overview of the (in) tangible antecedents of customer intimacy.

On a personal note, as a Ph.D. candidate with a master degree in architecture, I am driven to work on this project, that finds itself on the intersection of management and architecture. I do not see myself working as a typical architect, but I do believe that architects can have a significant role to play within different sectors and contexts.

In addition, working on this project together with two incredible promotors (and mothers!) really fascinates me and makes it fun to work on every day!

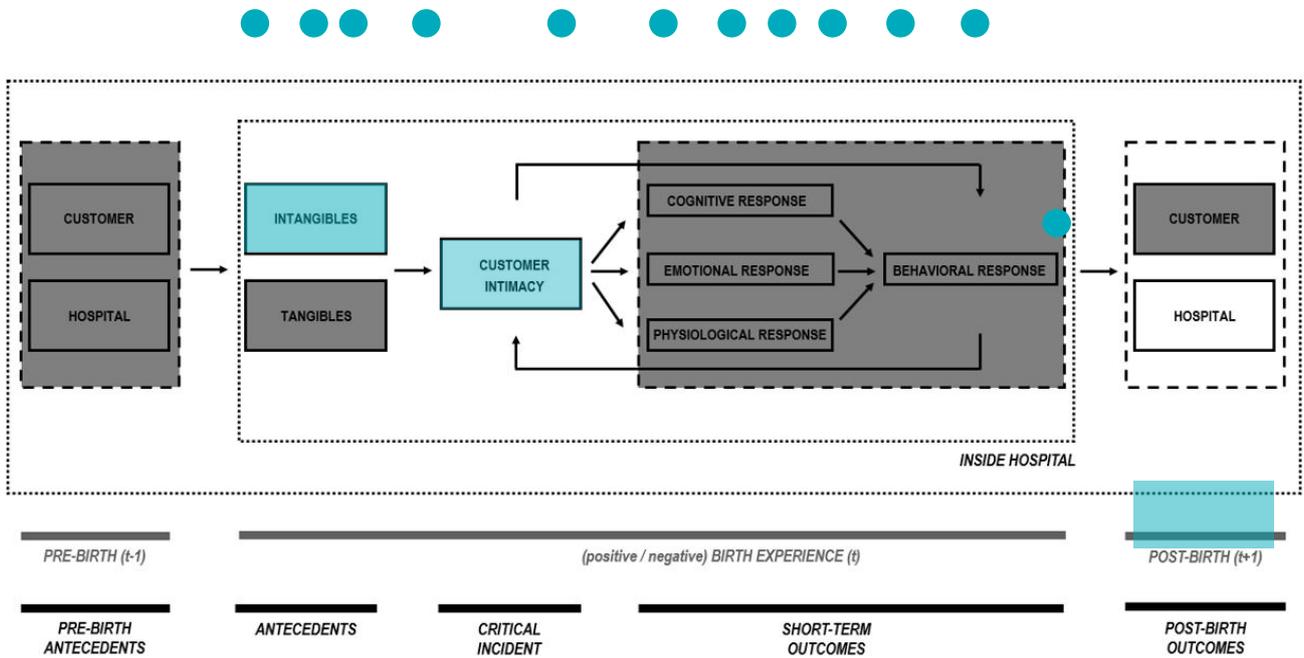
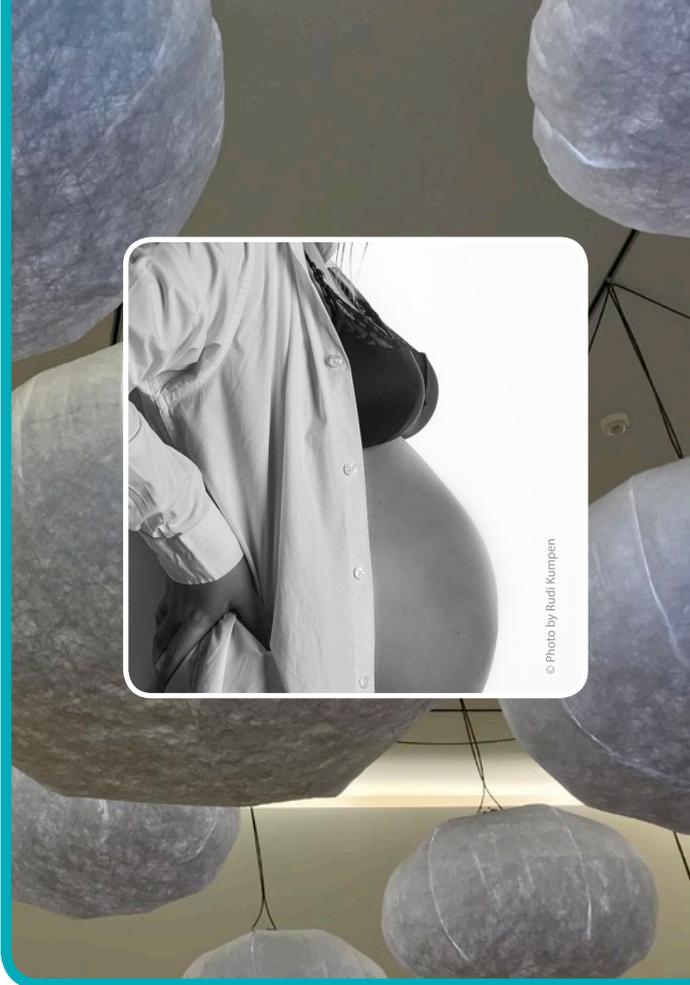


Figure 1. Conceptual Framework Customer Intimacy



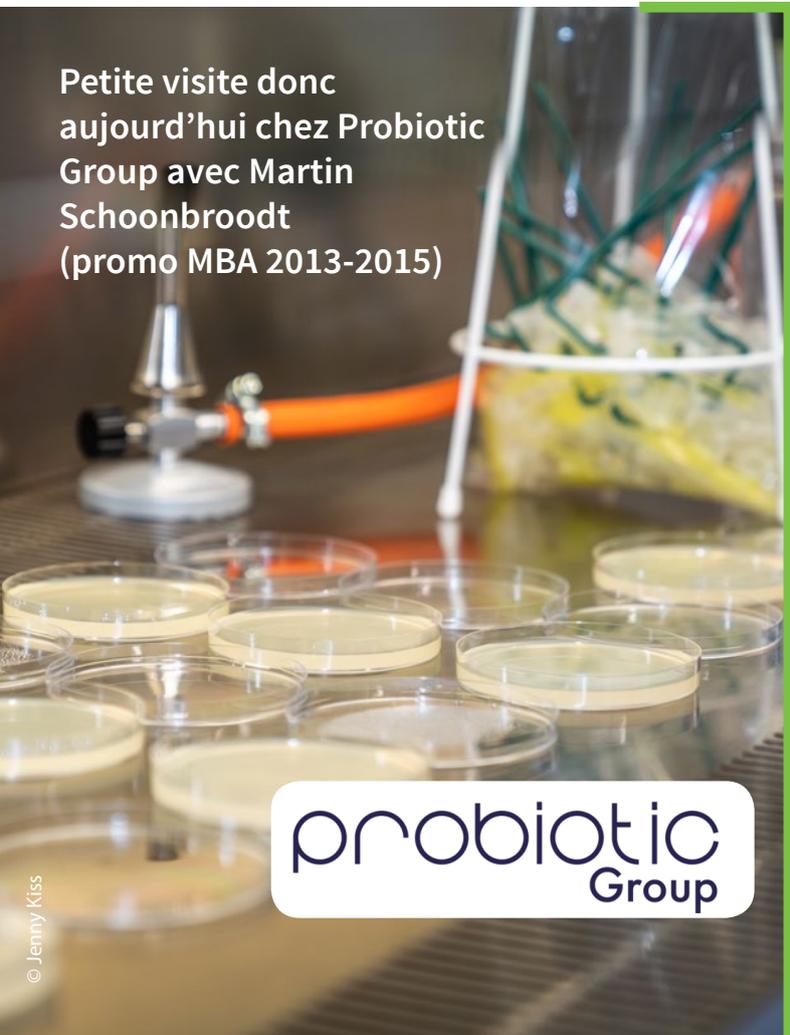
La première fois que j'ai discuté de probiotiques avec Martin, c'était en 2015 à HEC Liège le jour de la défense de TFE qui clôturait son Open Borders MBA ; programme dans lequel il intervient d'ailleurs aujourd'hui en tant qu'expert. Il était alors Program Manager chez PFSweb. Son mémoire, une étude de marché qui avait pour but de commercialiser des produits de nettoyage et d'hygiène, allait voir naître une nouvelle aventure entrepreneuriale entre père et fils.

*En novembre 2020, c'est à Beiler, petit village du nord du Grand-Duché de Luxembourg, que je retrouve Martin chez Probiotic Group au sein duquel il est aujourd'hui cofondateur, actionnaire et Chief Commercial Officer.*

L'histoire commence en 2015 dans un incubateur aux Pays-Bas, où Martin et son père lancent Probiotic Group et y développent un prototype de nettoyant de surface innovant, en partenariat avec l'université d'Eindhoven. La start up déménage alors pour installer ses quartiers au Grand-Duché de Luxembourg, à un jet de pierre de la communauté germanophone d'où Martin et son père sont originaires. Les Schoonbroodt décident d'y décliner une série de produits nettoyants, d'hygiène et de soin de leur marque fraîchement née, Provilan. Afin de supporter leur R&D ainsi que leur implantation sur le territoire, le ministère de l'Économie du Grand-Duché de Luxembourg mettra à leur disposition 3,6 millions d'euros ainsi que des chercheurs, grâce à un partenariat avec l'Université de Luxembourg (LCSB) d'une part et le Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) d'autre part. Une collaboration tripartite précieuse qui permettra de développer les produits novateurs de la marque. Comme le nom de leur entreprise le laisse supposer, c'est dans la formule probiotique que résident la marque de fabrique et l'innovation des produits Provilan qui emploient des probiotiques comme agents actifs.

Alors que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) alerte sur l'augmentation du nombre de bactéries pathogènes multi-résistantes, entre autres liée à notre surconsommation d'antiseptiques, antibiotiques et désinfectants, les solutions probiotiques apparaissent comme une alternative naturelle et durable pour lutter contre un problème de santé publique qui pourrait être au cœur des préoccupations du 21e siècle. Contrairement aux désinfectants classiques qui éradiquent les bactéries sans distinction en aseptisant les surfaces, l'utilisation de probiotiques agit sur les bactéries pathogènes tout en conservant les bactéries commensales (non pathogènes) pour garantir leur reproduction et ainsi rétablir une flore biologique saine. La solution probiotique s'avère donc écoresponsable et durable.

Petite visite donc  
aujourd'hui chez Probiotic  
Group avec Martin  
Schoonbroodt  
(promo MBA 2013-2015)



probiotic  
Group

L'entreprise propose aujourd'hui une gamme de 80 produits allant du spray allergène pour animaux domestiques aux produits dépolluants pour sol en passant par le nettoyant sanitaire. Ces produits assurent le nettoyage, l'hygiène et les soins dans le domaine des animaux de compagnie et chevaux, dans le nettoyage domestique, dans le domaine du sport, fitness et wellness, dans le domaine agricole et le secteur industriel. En termes d'application, on saluera entre autres un partenariat avec la clinique vétérinaire équine de l'Université de Liège afin de développer un protocole de nettoyage pour lutter contre la prolifération, notamment, du staphylocoque doré (publication à paraître en 2021-2022). Les possibilités de développement sont énormes et permettent de prédire un bel avenir à la start up, déjà en discussion avec de gros groupes de nettoyage pour intégrer leur formule à leurs produits. C'est notamment vers le Danemark et les États-Unis que seront envoyées de prochaines palettes contenant les précieux micro-organismes. Aujourd'hui, la start up ne compte pas moins de 10 employés dont la moitié sont microbiologistes, laborantins, bio-informaticiens. Elle dessert 1.500 clients (en Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Benelux, Suisse, États-Unis), dont 1.000 issus de la communauté germanophone européenne (Allemagne, Autriche, Suisse et bien sûr Ostbelgien). Ses clients, médecins, vétérinaires, pharmaciens, gestionnaires de salle de sport, magasins bio et autres ambassadeurs convaincus deviennent généralement distributeurs des produits probiotiques à travers une plateforme e-Commerce développée pour la vente multiniveau. Probiotic Group fait ainsi partie du peu d'entreprises à qui la crise sanitaire aura profité avec une augmentation de son chiffre d'affaires de 300 % (pour atteindre presque un million d'euros en 2020) et la mise sur le marché en avril dernier d'un spray d'hygiène pour masques réutilisables qui se sera vendu à pas moins de 150.000 exemplaires. On salue donc ce duo père-fils dont on entendra certainement parler et qui prévoit pour 2021 une levée de fonds pour accompagner leur croissance. Investisseurs, vous êtes informés!

### Un contact chez Probiotic group ?

Madelyne Derivaux – International Account Manager

<https://www.provilan.com/> ou sur l'eshop

<https://be.provilan.shop/>



Aline Jacobs

© Jenny Kiss

## Redesigner son sourire ou quand l'orthodontie se réinvente

Le partenariat Schoonbroodt père-fils ne s'arrête pas là en matière d'innovation puisque Martin fort de sa première formation d'IT consultant, a également contribué au développement de iSmile, une des sociétés de Martin Schoonbroodt Senior, un cabinet de soins dentaires innovants rassemblant dentistes et orthodontistes à Eupen et Saint Vith. L'innovation et la digitalisation sont au cœur du mode de fonctionnement de iSmile qui passe par l'équipement high tech du cabinet, des consultations digitales, le suivi de l'évolution du traitement à distance, le recours à l'intelligence artificielle, au scanner 3D et l'impression 3D Invisalign pour la réalisation sur mesure des gouttières transparentes. iSmile a d'ailleurs fait l'objet d'un showcase de Microsoft Belgique avec la participation de l'Echo/De Tijd.

Découvrez iSmile en ligne :

<https://www.ismile-orthocare.be/fr/>



Propos recueillis par  
**Charlotte MARON**,  
Project Manager, HEC Liège



**“Our definition of a Smart City is a territory engaged in a sustainability transition using technology as an enabler. We believe that all technologies are a fabulous opportunity for territories to reinvent themselves. Based on this vision, it is highly relevant to take a closer look at how data science can support and accelerate this transition.”**

It was with these words that Nathalie CRUTZEN, founder and academic director of the Smart City Institute, opened the **13th meetup Data Science Liège** last September, a special edition and first collaboration between Data Science Liège and the Smart City Institute. Open Data, level of maturity in terms of data use, AI, technical skills, data protection,... many topics and ideas were explored during this meetup, and there seemed to be room for much more discussion and exchange on the subject. Therefore, on the occasion of the **Smart Inspiration Days 2020** in December, a virtual panel discussion on the same theme was included to the program, with four new speakers.

Those two joint events certainly gave both the participants and the public food for thought. In case you get hungry, the recordings are available at all times on the HEC Digital Lab YouTube Channel. The podcasts of the full Smart Inspiration Days program are also available on [www.smartcityinstitute.be](http://www.smartcityinstitute.be).

**Roxanne THONNARD**,  
Digital Transformation Office, HEC Liège



**Antoine Hublet**  
(Agence du Numérique)

*The current Covid-19 pandemic will probably drive many actors to take a step towards data and its harnessing.*



**Nicolas Installé**  
(FuturoCité)

*A Smart Territory is a territory that manages to use its own data to offer its citizens new services, or to improve its administration's efficiency. Data is thus at the core of the definition of a Smart Territory.*



**Xavier Girard**  
(Ingestic)

*Data Science is not an end; it is a tool that enables us to reach our strategic goals while being aware of the ecosystem that surrounds us.*

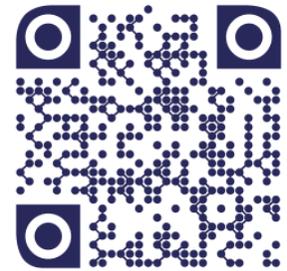


**Quentin Felice**  
(Datavillage)

*We must no longer think in terms of silos and service to the citizen, but in terms of ecosystem and service with the citizen, in order to include everyone in the value chain.*

# Industry 4.0 in Wallonia: Challenges and Perspectives – an HEC Digital Lab Event

*Over the past few years, the “Industry of the Future” has become a priority for the Digital Wallonia strategy. As an economics and management school, HEC Liège has a part to play in echoing and supporting this priority. In 2020, Industry 4.0 was thus chosen to become HEC Digital Lab’s main research topic, and will also be the focus of its next event, on February 24.*



Many important stakeholders have confirmed their participation to this promising virtual event. The program includes interventions by industrial partners of the HEC Digital Lab, namely **Jean-Luc Maurange**, CEO John Cockerill, and **Bernard Delvaux**, CEO Sonaca; a presentation of the new certificate in digital transformation in collaboration with HEC Liège Executive Education, and more specifically the Industry 4.0 thematic training provided by **Dorothee Kohler** and **Jean-Daniel Weisz**; a panel discussion with influential participants such as **Willy Borsus**, Vice-President of Wallonia and Minister for Digital, Benoît Hucq (Agence du Numérique), **Sébastien Durieux** (SRIW) and **Olivier de Wasseige** (UWE). Icing on the cake, this event will also feature an inspiring speech by keynote speaker **Henrik von Scheel**, best known as the originator and vanguard of Industry 4.0.

**This event will be broadcasted live and is open to the public upon registration.**

**Info & registration: [www.digitallab.be](http://www.digitallab.be)**



## **Keynote Speaker:** **Henrik von Scheel**

As Advisory Council member for Federal Minister of Economics & Technology, Henrik von Scheel inaugurated Germany’s national strategy, named the Digital Agenda. The European Commission adopted it in 2010 as part of the Europe 2020. Today, the Digital Agenda is one of Europe’s seven flagship - responsible for 5% of GDP, with a market value of €660 billion annually. Founding father and driving force behind this Industry 4.0 workgroup members, he was an Advisory Group member to accompany the Germany “Industry 4.0” high-tech strategy of interministerial innovation policy initiatives.

24/02/2021 · 18.30

HEC LIÈGE DIGITAL LAB LIÈGE UNIVERSITÉ

**HEC Digital Lab Event 2021**  
*L'industrie 4.0 en Wallonie : défis et perspectives*

AG KPMG John Cockerill sonaca digital wallonia 4iW Wallonia SRIW ROSSQ MICROPOLIZ

# Deux nouveaux partenaires pour le HEC Digital Lab



UN NOUVEAU PARTENAIRE  
RECHERCHE

La société d'assurance soutiendra dès 2021 un projet de recherche ancré dans le domaine de la data science. Celui-ci sera supervisé par Ashwin Ittoo, professeur en systèmes d'information de gestion à HEC Liège. Le ou la chercheur-se dont le recrutement est toujours en cours, intégrera HEC Recherche.



Entretien avec  
**Nicolas Dumazy**,  
Chief Strategy & Data Officer  
chez Ethias, Alumni 2000.

## *Pourquoi avez-vous décidé de vous lancer dans un partenariat avec HEC Liège ?*

Collaborer avec le monde académique est fondamental pour une entreprise comme la nôtre. La proximité intellectuelle et géographique entre Ethias et HEC Liège nous a tout naturellement amenés à travailler ensemble : ainsi, les compétences & le pôle recherche développés par HEC en termes de digitalisation & de data sciences sont très proches des besoins actuels de nos équipes. De plus, la stratégie d'Ethias et ses ambitions digitales permettront aux doctorants de se frotter aux réalités de terrain et aux défis liés à l'exploitation des data.

## *En quoi la data science est-elle si importante pour Ethias ?*

La Data est au cœur du métier de l'assurance. Elle intervient à toutes les étapes du processus (analyse, tarification, prévention, règlement d'un sinistre, ...). En assurance, nous fonctionnons dans un cycle économique inversé : nous vendons un produit sans en connaître le coût final. On comprend donc toute l'importance des datas pour construire notamment la tarification adéquate. Prédire, modéliser, retour d'expérience, ... autant de notions qui, grâce à la data science & au « big data », entrent aujourd'hui dans une nouvelle dimension.

## *Quel sera, en quelques mots, le thème de la recherche ?*

Notre collaboration se concentrera sur le profilage des clients et visera à acquérir une image précise du parcours client. Plus spécifiquement, nous cherchons à créer des modèles de comportement client, en mettant l'accent sur la fidélité et le churn (p.e. identification des signes annonciateurs du churn, détermination des prochaines actions à mettre en place après le constat du churn, etc.).

Propos recueillis par **Nicolas NEYSEN**,  
Digital Transformation Lead - HEC Liège

*"This research is expected to yield exciting results and applications combining statistics, actuarial sciences and deep learning. We are very enthusiastic at the opportunity to collaborate with Ethias' team of experts."* **Aswhin Ittoo (HEC Liège)**

## MICROPOLE CONSULTING BELGIUM : UN PARTENAIRE MULTIFACETTE

Le HEC Digital Lab a depuis peu le plaisir de compter Micropole Consulting Belgium parmi ses partenaires officiels ! Déjà sponsor des meetup's Data Science Liège depuis 2019, Micropole Consulting Belgium nous permet à présent de bénéficier de son expertise en data science et innovation organisationnelle, dans le cadre d'un module exclusif du tout nouveau certificat de spécialisation en transformation digitale, proposé en partenariat avec HEC Liège Executive Education.

*« Nous sommes très heureux de collaborer avec HEC Liège dans leur mission de porter le digital au-delà des frontières académiques au travers de l'innovant HEC Digital Lab. Grâce à ses partenariats de recherche, son offre de formation et ses rencontres avec le grand public, l'école établit un lien entre les exigences du marché de l'emploi et la formation des jeunes diplômés. Nous sommes fiers de participer à cela ! »*



**Yves Colinet**, Managing  
Director Micropole  
Consulting Belgium

**MICROPOLE**

# Discover what your next challenge will be...

Explore the MBA offer at HEC Liège and take your career to the next level

Starting date: September 2021



OPEN  
BORDERS  
MBA

For more information, check us online or contact : [charlotte.maron@uliege.be](mailto:charlotte.maron@uliege.be)

# executive education

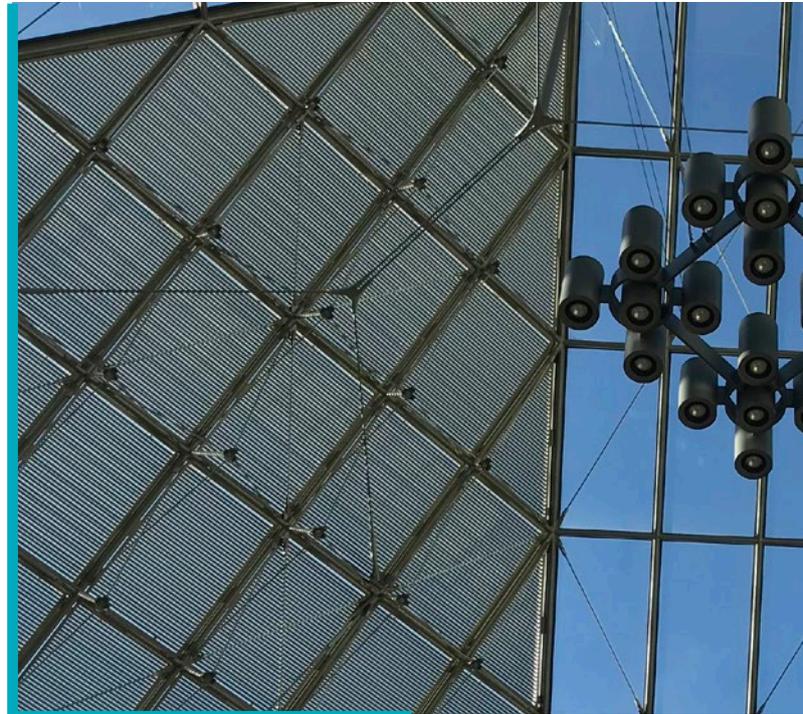
Le contexte de la crise sanitaire a engendré des changements rapides, souvent axés sur les technologies plus que sur l'humain. Dès lors, des conséquences non négligeables sont vécues tant par les employés que par les managers.

*Un retour à "la normale" ?* L'avenir nous l'apprendra peut-être : la pandémie C-19 pourrait constituer un tournant majeur dans l'histoire encore à construire des NWoW (New Ways of Working). Pour les entreprises, il semble en effet qu'un retour rapide à la situation "pré Covid", parfois encore qualifiée par d'aucuns de "normale", ne soit désormais plus très réaliste.

Entre les gains sur les temps de trajet mais une certaine intrusion dans la vie privée, entre plus d'efficacité au travail mais un sentiment d'isolement, la mise en application récente (malheureusement souvent en urgence) du télétravail a généré des sentiments très partagés dans le chef des nouveaux travailleurs à distance.

On observera donc vraisemblablement à l'avenir, une volonté de garder les avantages du télétravail et de tenter de gommer les imperfections perçues de celui-ci, en grande partie inhérentes à un déploiement brutal et peu préparé. Enfin, ce pseudo retour « à la normale » semble encore moins paraître constituer une véritable option pour les entreprises, lorsque l'attrait et la rétention des jeunes talents (pour qui les nouvelles formes d'organisation du travail constituent un facteur motivationnel important) font partie de leurs enjeux stratégiques.

Des managers de plus en plus en souffrance

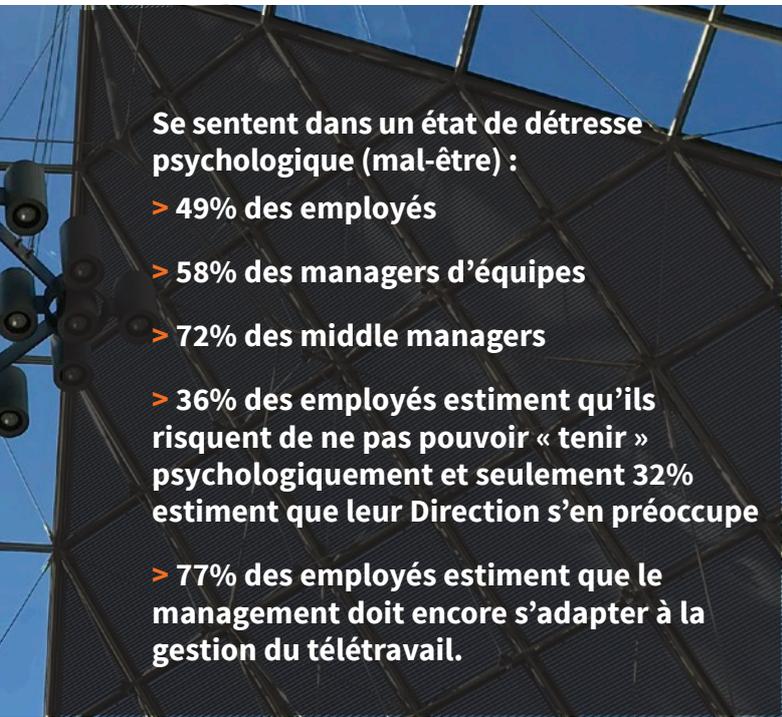


*Vers un réel défi de changement humain des organisations*

Pour réussir ce grand défi transformationnel, certaines organisations vont devoir à présent reconsidérer en profondeur (et a posteriori) l'indispensable accompagnement au changement nécessaire dans un tel projet, lequel est extrêmement impactant sur le plan humain et social. Force est en effet de constater que face à l'urgence du confinement, de nombreuses entreprises ont été contraintes de déployer rapidement le télétravail, en ne considérant prioritairement que la dimension technique (les outils) du sujet. Il y aura donc lieu désormais d'intégrer également dans ces projets l'absolue nécessité de faire évoluer les dynamiques collectives, mais aussi et surtout le leadership.

*Le véritable enjeu est donc bien plus "humain" que "technique",*

ce qui semble se confirmer par les retours d'expérience du vécu des travailleurs et les résultats des premières enquêtes menées autour du sujet. En effet, selon Opinion Way (enquête menée en octobre 2020 auprès de 2.000 personnes en France), il apparaît clairement que les managers constituent une population fragilisée face au mal-être psychosocial quasi généralisé dans l'univers des entreprises, et pour lesquels ils ne se sentent pas toujours bien outillés en vue d'apporter des réponses :



**Se sentent dans un état de détresse psychologique (mal-être) :**

**> 49% des employés**

**> 58% des managers d'équipes**

**> 72% des middle managers**

**> 36% des employés estiment qu'ils risquent de ne pas pouvoir « tenir » psychologiquement et seulement 32% estiment que leur Direction s'en préoccupe**

**> 77% des employés estiment que le management doit encore s'adapter à la gestion du télétravail.**

*On le constate à la lueur de ces chiffres, les enjeux humains se situent à différents niveaux de l'organisation :*

**1. Au niveau des collaborateurs :** développement des liens sociaux, besoin de recevoir de la confiance et de la reconnaissance, renforcement du sentiment d'appartenance, équilibre vie privée/professionnelle,...

**2. Au niveau des équipes :** soutien de l'engagement, maintien de la cohésion d'équipe, animation de la dynamique collective, partage de la connaissance, gestion de l'apprentissage, intégration des nouveaux entrants,...

**3. Au niveau des managers,** les points 1 et 2 s'invitent plus que jamais à leur agenda : Comment animer les relations sociales à distance et gérer le mal-être psychosocial des collaborateurs (entre autres : sortir de l'isolement et du sentiment d'abandon) ... ? Comment animer le collectif sans (ou avec peu) de présentiel et maintenir la cohésion d'équipe ... ?

*Des managers eux aussi en perte de repères...*

Au-delà de leur propre souffrance psychosociale, la plupart des managers sont aussi en perte de repère au regard de l'une de leurs principales missions, dans ce contexte si particulier : **l'accompagnement des collaborateurs et l'animation d'équipe**. Plus que jamais, le besoin d'un accompagnement spécifique des managers s'impose, en vue de les outiller vis-à-vis de cette situation inhabituelle et de renforcer leur propre résilience, afin de leur permettre d'agir utilement auprès des collaborateurs et équipes. Pour reprendre l'expression de Philippe Varin (PDG de PSA), il est absolument nécessaire qu'ils prennent dès à présent rendez-vous avec eux-mêmes... Permettre aux managers de bénéficier d'un accompagnement spécifique pour traiter leurs propres souffrances, c'est aussi les doter en même temps des grilles de lecture (approche cognitive et comportementale, gestion des émotions, gestion des interactions, ...) qui leur permettront de gérer à leur tour celles de leurs collaborateurs.

**L'Executive Education de HEC Liège propose de tels trajets pour les cadres dans de grandes organisations publiques ou privées, trajets co-construits qui permettent, même en temps de travail à distance, de rencontrer ces enjeux.**



Par **Jean-Louis PIRE**,  
actif depuis plus de trente ans dans le monde de la transformation organisationnelle. Convaincu de l'absolue nécessité de rendre la gestion du changement résolument plus humaine, il se consacre à présent au coaching des leaders transformationnels et est également Responsable scientifique du Certificat de spécialisation en leadership et management avancé proposé par l'Executive Education de HEC Liège.



# executive education

## Certificats d'Université (Executive Master) ou de Spécialisation 2021

L'EXECUTIVE EDUCATION DE HEC LIÈGE VOUS PROPOSE DES FORMATIONS APPROFONDIES QUI VOUS APPORTENT UNE VISION COMPLÈTE SUR UNE PROBLÉMATIQUE OU UNE APPROCHE PLUS MODULAIRE. ELLES SONT DÉLIVRÉES PAR DES SPÉCIALISTES DE TERRAIN ET DES ACADÉMIQUES RECONNUS. C'EST UNE POSSIBILITÉ POUR VOUS DE FAIRE RECONNAÎTRE VOS COMPÉTENCES ET DE LES VALORISER.

**Nos Certificats d'Université (Executive Master)  
de 6 à 26 jours, plus certification**

### PROJECT & CHANGE MANAGEMENT

Comment réussir le projet de changement ?

Quels fondamentaux mettre en place ?

Par où commencer ?

**Dès le 17/05/2021**

### GESTION OFFICINALE

Pour gérer efficacement son officine et la faire prospérer.

**2021 (dates à venir)**

### MÉDIATION CIVILE ET COMMERCIALE

Devenez Médiateur en matières civile et commerciale

**Dès le 05/03/2021**

### GOVERNANCE D'ENTREPRISE

Professionalisez votre statut d'Administrateur, donnez-vous les moyens de prendre des décisions stratégiques réfléchies et concertées.

**Dès le 30/09/2021**

**Nos Certificats de spécialisation à la carte,  
minimum 6 jours au total, plus certification  
Inscription permanente - Renouvellement des dates  
des modules de formation en permanence**

### NWOW (BRICKS, BYTES & BEHAVIOURS)

Comprendre, anticiper et mettre en œuvre les transformations de type NWOW qui impactent l'organisation, son environnement, ses processus et ses travailleurs.

### SOFT SKILLS ET MANAGEMENT D'ÉQUIPES

Bien-être, Motivation et Force de travail passent par sa relation aux autres, à sa hiérarchie et à ses collaborateurs.

### CERTIFICAT EXECUTIVE SALES ESSENTIALS

Acquérir les bases essentielles du commercial 2.0

### LEADERSHIP ET MANAGEMENT AVANCÉ

Dans ce monde en constante ébullition, le développement du leadership constitue désormais une priorité stratégique pour toutes les entreprises.

### TRANSFORMATION DIGITALE

Comprendre, anticiper et mettre en œuvre les transformations numériques qui impactent les différentes fonctions des organisations et leurs processus

**Retrouvez l'ensemble de ces programmes sur**

**[www.hecexecutiveschool.be/certificats-universite](http://www.hecexecutiveschool.be/certificats-universite)**

**Besoin de conseils personnalisés  
pour faire votre choix parmi ces  
Certificats ?**

**N'hésitez pas à contacter**

**Olivier HOLLANDER, Training & Sales partner,  
Sales Academy Coordinator  
olivier.hollander@uliege.be  
Sylvie-Anne PIETTE, Director,  
sylvie-anne.piette@uliege.be**



# Executive Degrees

## SEMINAIRES COMPTABLES ET FISCAUX - PROGRAMME 2021

« LE VÉRITABLE ENSEIGNEMENT N'EST POINT DE TE PARLER  
MAIS DE TE CONDUIRE » Antoine de Saint-Exupéry

Depuis de nombreuses années, le service des formations à horaire décalé de HEC Liège organise un cycle de séminaires courts en matière comptable et fiscale, de janvier à fin mars .

Ces conférences d'une durée de 3 heures (de 18h à 21h) visent soit à mettre à jour des connaissances dans un domaine particulier, soit à faire le point sur une question, soit encore à éveiller l'intérêt des participants sur une problématique donnée.

Voici le programme des prochains séminaires organisés en collaboration avec la Faculté de droit, de science politique et de criminologie de l'ULiège et le Tax Institute de l'ULiège :

LUNDI 22 FÉVRIER

de 18h à 19h à distance uniquement

Le Crowdfunding comme source de financement

MERCREDI 24 FÉVRIER

Avis CNC 2019 - 2020. Analyse comptable et fiscale

LUNDI 1<sup>ER</sup> MARS

La responsabilité des dirigeants d'entreprise : le point après l'entrée en vigueur du Livre XX du Code droit économique et du Code des sociétés et des associations

MERCREDI 3 MARS

Le nouveau CSA : quels impacts pour ma société ?

LUNDI 8 MARS

La donation reste-t-elle un bel outil de planification patrimoniale ?

MERCREDI 10 MARS

L'évaluation des pharmacies en Belgique : comment réconcilier valeur et rentabilité?

LUNDI 15 MARS

Le travail à distance en Belgique et à l'international :  
Regards croisés sur les structures d'occupation spécifiques

MERCREDI 17 MARS

Actualités 2020 en IPP

LUNDI 22 MARS

Actualités 2019-2020 en TVA

MERCREDI 24 MARS

de 18h à 19h à distance uniquement

La valorisation d'entreprise dans un contexte de crise

LUNDI 29 MARS

Les opérations intracommunautaires et internationales en TVA

MERCREDI 31 MARS

Actualités 2020 en ISoc

Retrouvez le programme complet sur notre site

<http://www/hec.uliege.be/fr/horaire-decale/seminaires>

### ATTESTATIONS

Ces séminaires donnent droit à une attestation IPCF, OBF, Chambre Nationale des Notaires (uniquement les conférences des 8/02, 1/03, 3/03, 8/03 et 17/03/2021), IFJ, IJE ou IEC (numéro d'agrégation A0101/2009).

### CHÈQUES FORMATION

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

### FRAIS D'INSCRIPTION

- 70 euros par séminaire
- 60 euros par séminaire (si quatre sujets au moins sont choisis en une fois)

- 30 euros par séminaire d'une durée d'une heure.
- 100 euros (forfait) (pour les séminaires sur les Actualités en IPP et en ISoc – uniquement valable en cas de participation aux deux séances)
- 6 chèques-formation (forfait) (pour les séminaires sur les Actualités en IPP et en ISoc – uniquement valable en cas de participation aux deux séances)
- 3 chèques-formation (pour le séminaire sur les Actualités en TVA)  
Toute annulation non communiquée au plus tard deux jours avant le séminaire à [laetitia.debraz@uliege.be](mailto:laetitia.debraz@uliege.be) sera facturée au prix plein.

### COVID-19 - MODALITÉS

Suivi en présentiel, en distanciel en live ou en différé, nous nous adaptons aux conditions sanitaires.

### INSCRIPTIONS ET CONTACT

Laetitia Debraz - Tél. : +32 4 232 73 21 - [laetitia.debraz@uliege.be](mailto:laetitia.debraz@uliege.be)

L'avènement du numérique a bousculé considérablement - et continue de le faire - notre mode de vie. Pas un domaine qui ne soit impacté par le développement des nouvelles technologies, induisant des implications politiques, sociales, juridiques et financières. Le secteur de la culture n'y échappe évidemment pas, lui qui depuis une vingtaine d'années a connu tant de bouleversements majeurs en termes de production, de distribution et de consommation des biens et services. « Les réponses aux grandes questions qui se posent aujourd'hui seront déterminantes pour la préservation de la diversité culturelle et sa promotion universelle » souligne Bernard RENTIER, Recteur honoraire de l'Université de Liège, vice-président du Conseil Fédéral belge de la Politique Scientifique et membre du Conseil du numérique de la Région wallonne dans la préface de l'ouvrage collectif « La culture à l'ère du numérique », paru tout récemment aux Presses Universitaires de Liège <sup>(1)</sup>.



*Nicolas Neysen, vous êtes Digital Transformation Lead à HEC Liège et responsable du HEC Digital Lab, la plateforme transdisciplinaire qui promeut la recherche et la formation de pointe en matière de technologies numériques. Dans le livre « La culture à l'ère du numérique », vous êtes l'auteur du chapitre passionnant intitulé "Blockchain et smart contracts dans l'industrie du disque : le rôle du régulateur en vue de créer un modèle équitable". Pouvons-nous définir pour commencer les deux termes du titre : technologie blockchain et smart contract ?*

La blockchain est une technologie permettant d'envisager différemment le stockage et l'accès aux données. Comme son nom l'indique, il s'agit littéralement d'une chaîne de blocs contenant chacun une quantité d'information, et reliés les uns aux autres par un protocole particulier qui empêche toute modification future dès lors que l'ajout du dernier bloc a été validé. Il y a au moins deux caractéristiques essentielles à la blockchain : son caractère sécurisé d'une part (les données sont protégées par un moyen cryptographique), et d'autre part, sa gestion décentralisée au sein d'un réseau, ce qui implique l'absence d'un endroit unique dans lequel seraient stockées les données, et donc une vulnérabilité moindre. En ce qui concerne le smart contract, c'est plus simple à comprendre. C'est un contrat dont les clauses s'appliquent automatiquement sans l'intervention d'un tiers. Par exemple, si vous écoutez un morceau de musique en ligne, l'idée est que les droits d'auteur liés à ce morceau soient directement versés à l'ayant-droit.

<sup>1</sup> Antonios Vlassis, Michèle Rioux, Destiny Tchéhouali (dir.), *La culture à l'ère du numérique : plateformes, normes et politiques*. Presses Universitaires de Liège, 2020, 252p. ([presses@uliege.be](mailto:presses@uliege.be)) Le prix public de l'ouvrage est de 25€ avec un prix étudiants fixé à 20€.

*Le secteur musical et l'industrie du disque, déjà assez bousculés par l'émergence du numérique et des technologies digitales depuis une bonne vingtaine d'années, voient-ils l'avènement de cette nouvelle technologie comme une opportunité ou comme une menace ?*

Cela dépend de quel côté de la barrière on se place. Pour les musiciens et les artistes, cela peut être perçu comme une opportunité, dans le sens où, grâce à cette technologie, on peut a priori se passer de nombreux intermédiaires qui prennent d'importantes commissions. La perspective de pouvoir toucher ses droits immédiatement est forcément alléchante. Pour les acteurs traditionnels tels que les sociétés de droits d'auteurs ou les grandes maisons de disques (les majors), c'est potentiellement une menace par rapport à des services sur lesquels ils se rémunèrent.

*Quels sont les avantages de la combinaison blockchain - smart contracts ?*

*Plus de transparence pour faciliter les droits d'auteurs ? Une notoriété accrue vers de nouveaux publics ? Une meilleure gestion pour les artistes de l'utilisation de leur musique ?*

Théoriquement, les avantages sont en effet multiples. Avec la blockchain, on vise davantage de transparence et une fiabilité accrue des informations relatives à chaque œuvre produite. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Les informations sont parcelaires, souvent détenues dans des bases de données privées et non consolidées. Avec les smart contracts, le but est une plus grande efficacité et rapidité dans la perception des royalties. Aujourd'hui, le calcul et le versement des droits se font souvent sur une base annuelle ou trimestrielle. *In fine*, le but est que l'artiste se réapproprie une partie de son autonomie et s'affranchisse de conditions peu avantageuses qui lui sont imposées aujourd'hui. Un simple exemple : pour un abonnement à 10 euros par mois sur une plateforme de streaming aujourd'hui, seuls 50 cents vont aux artistes que vous avez écoutés durant le mois. La plus grosse partie va aux intermédiaires.

*Peut-on en venir à la seconde partie du titre de votre article qui suscite un intérêt immédiat : un partage équitable de la valeur entre tous les acteurs du secteur, du créateur au consommateur en passant par le producteur, l'éditeur, le distributeur, le diffuseur. Est-ce, en l'état, une réalité ou une utopie ?*

Je ne pense pas que ce soit une utopie, mais c'est en tout cas loin d'être une réalité ! Plusieurs facteurs entravent en effet cette vision d'un monde idéal. On peut citer tout d'abord le manque de coopération des acteurs qui détiennent aujourd'hui du pouvoir et qui auraient à y perdre, le manque de convergence vers un standard technologique (il existe plusieurs protocoles blockchain), la méfiance envers les cryptomonnaies qui sont nécessaires au paiement des droits d'auteurs dans un système reposant sur la blockchain, ou encore l'absence d'un cadre réglementaire clair en la matière.

*Justement, l'avènement d'Internet a bousculé les codes dans bien des domaines et particulièrement dans celui de la propriété intellectuelle.*

*Les moyens traditionnels d'encadrement légal semblent bien souvent dépassés par la facilité et la rapidité des échanges de contenus dématérialisés. L'association entre la technologie blockchain et les smart contracts dans l'industrie du disque peut-elle répondre à cette problématique ?*

Je dirais que cette technologie - et plus particulièrement la question de l'exécution automatique d'un contrat - pose plus de questions sur le plan juridique qu'elle n'apporte de véritable réponse. Cependant, du fait du caractère non falsifiable de la blockchain, il est vrai que cette technologie pourrait représenter une piste intéressante concernant les moyens de preuves en cas de conflit dans le contexte de la propriété intellectuelle.



**Raphaëlle Mattart**, vous êtes chercheuse doctorante pour la Chaire en Entreprises familiales à HEC Liège et dans cet ouvrage, vous vous intéressez à la perception de la culture au sein de l'Union européenne. Votre analyse est le résumé d'une réflexion effectuée dans le cadre de votre travail de fin d'études <sup>(2)</sup>. Le sujet est particulièrement pertinent car, si les discours des instances de la Commission européenne mettent volontiers en avant la culture, il n'y a pourtant pas de définition de ce qu'elle représente au niveau européen. La culture est dite « compétence d'appui » dans le Traité de Lisbonne qui définit le fonctionnement de l'Union européenne.

*Qu'est-ce que cela signifie ?*

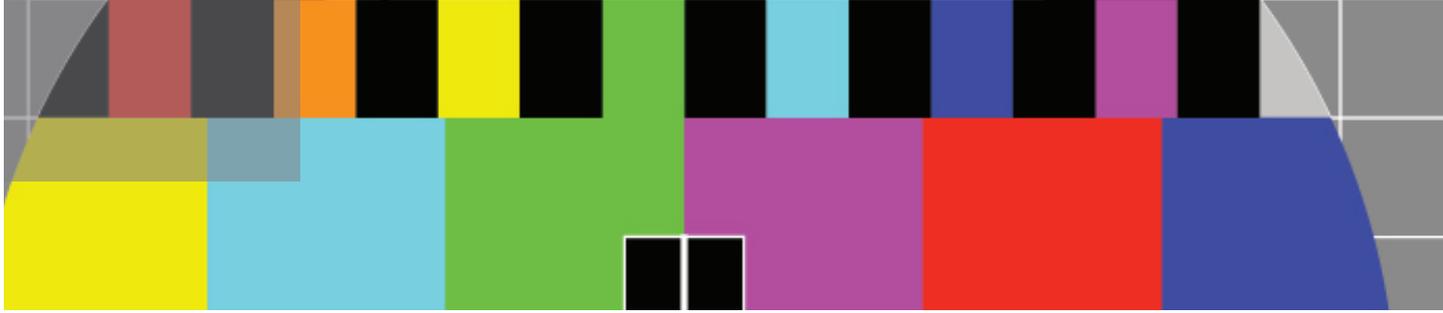
Les compétences d'appui sont une catégorie spéciale dans la mesure où le rôle joué par l'Union européenne est d'ajouter une action coordonnée ou appuyée à celle déjà menée par les Etats membres. La compétence culturelle de l'UE est ainsi dite d'appui, c'est-à-dire qu'elle est considérée comme une compétence dévouée à l'Etat et qui ne peut être utilisée au niveau européen que lorsqu'une plus-value dite européenne peut être démontrée.

*Vous mettez en avant deux dimensions fondamentales de la culture : une dimension symbolique et une dimension économique et vous les passez au crible de 3 niveaux de compétence : celui des acteurs institutionnels européens, celui des acteurs institutionnels étatiques comme la Fédération Wallonie-Bruxelles par exemple, et celui des acteurs opérationnels. Quelles sont les conclusions de cette confrontation ?*

En confrontant les trois discours, il ressort que l'aspect économique est plus prégnant lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre la compétence d'appui. Cet aspect économique prend l'ascendant et ce, pour deux raisons. D'une part, cela est dû à la volonté des Etats membres de ne pas donner de moyens d'action dans le cadre de la dimension symbolique. D'autre part, cet ascendant s'explique au vu de la gestion des programmes tels qu'Europe Créative. Dans ces programmes, il y a une nécessité de rencontrer les objectifs quantifiables que l'UE s'est fixés, par exemple, en termes de taux d'emploi, de retombées socio-économiques ou autre.

*Sur base des résultats obtenus sur la perception de la culture, vous préconisez la création d'un concept : la compétence transversale dissimulée. Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit ?*

En effet, un élément important est ressorti de mon analyse des différents discours : la culture, au-delà d'une instrumentalisation, est considérée comme un élément transversal. Je me suis alors posé la question suivante : dans quelle mesure la compétence culturelle ne pourrait-elle pas se rapporter aux compétences transversales de l'UE ? Il m'a en effet semblé que ce rayonnement culturel dans les autres politiques de l'Union dépassait la compétence d'appui et pouvait donc être associé à l'idée d'une compétence transversale. Cette idée a alors permis de créer le concept de « compétence transversale dissimulée ».



<sup>2</sup>Son travail de fin d'études avait pour titre : « La culture, entre concept et compétence – Comment la culture est-elle perçue dans l'Union européenne depuis sa formalisation en tant que compétence d'appui dans le traité de Lisbonne ? ». Celui-ci est consultable sur la plateforme : <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/5242>.

Avec ce concept, la culture peut être reconnue dans ses facettes économique et symbolique, et traduite de deux façons. : premièrement, la culture est reconnue explicitement dans le traité en tant que compétence d'appui donnant une marge de manœuvre pour entamer ou faire émerger certaines actions en faveur de la culture ; deuxièmement, la culture est constatée implicitement en tant que compétence transversale guidant et rassemblant les acteurs autour d'une construction sociale partagée, d'un projet commun à préserver et à mettre en valeur.

*Enfin, j'ai envie de vous poser une question en lien avec la situation actuelle liée au Covid. Une distinction a été établie par les autorités politiques entre activités essentielles et activités non-essentielles, la culture faisant partie de ce « non-essentiel ». Cela est-il de nature à impacter les résultats de votre analyse ? Si oui, de quelle manière?*

La catégorisation de la culture comme non-essentielle est extrêmement intéressante. D'un point de vue économique, il a été dit ces derniers mois que le secteur créatif et culturel représentait, au niveau économique, un secteur plus important que celui de l'automobile par exemple. Les industries du cinéma, de la musique, des arts du théâtre et de la danse ont lancé des appels soulignant que la mise en sommeil du secteur culturel allait créer de nombreuses faillites et des pertes d'emploi conséquentes. L'aspect symbolique a, ici aussi, pris tout son sens. La société, confinée comme nous ne l'avions encore jamais vue, ressent aujourd'hui les manques de la culture dans ses aspects symboliques et beaucoup craignent que cette privation de la culture sous toutes ses formes, fasse apparaître d'autres fractures, plus grandes encore, au sein de la société.

**Au vu des deux arguments ci-dessus, j'aurais tendance à dire que cette situation met en valeur les résultats de ma recherche en montrant qu'il est primordial d'inclure, au sein de la culture, les deux dimensions qui la constituent. Cela abonde aussi dans mon sens car cela remet en lumière que la culture est au cœur des sociétés et qu'elle ne peut être considérée comme accessoire, comme le démontrent les conséquences psychologiques /économiques dramatiques qui touchent aujourd'hui les gens qui en sont privés.**



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



Il faut parfois des années et de nombreux détours à une personne avant de trouver sa place. Sa place, Mélanie l'a trouvée dans ce métier qui met l'authenticité au centre de la relation entre le narrateur et l'écrivain. Quand elle décide de se consacrer au recueil de récits et à l'écriture de textes biographiques, Mélanie a 39 ans, deux enfants de 3 et 5 ans, un appétit insatiable pour la lecture et un besoin viscéral : écrire. Écrire pour garder la trace d'une existence éphémère, mais aussi pour explorer la nature humaine sous toutes ses coutures.

*« Les personnes que je rencontre sont des gens comme tout le monde mais je les vois comme des héros qui s'ignorent. Les histoires de vie, toujours, me fascinent. Elles répondent à un scénario, traduisent une quête, déjouent des prédictions, comportent des virages, vénèrent des rencontres, déplorent des coups du sort, présentent des synchronicités... Elles sont une source de connaissances inépuisable sur les questions de l'existence, du destin, du hasard, de l'inconscient »*

explique-t-elle.

Avant de se consacrer à l'écriture de récits, Mélanie a travaillé plus de dix ans dans la recherche en sciences humaines sur des sujets liés à l'innovation et à la créativité\*. Dans ce cadre, elle passe des centaines d'heures à s'entretenir avec des personnes d'horizons divers, dans différents secteurs d'activité – chercheurs, techniciens, chefs d'entreprises, cadres, doctorants, fonctionnaires du service public – et autant d'heures à écrire l'histoire de leurs projets communs. Outre ses aptitudes relationnelles, cette expérience révèle sa capacité d'écoute, ses talents d'écriture, son sens de l'éthique, autant de qualités reconnues par ses premiers clients.

Mettre sa plume au service d'une histoire qui n'est pas la sienne est un métier aussi exigeant que passionnant.

*« Écrire est bien plus que transcrire mot pour mot les propos recueillis en entretien. C'est créer, en restant fidèle au narrateur, un texte qui raconte une histoire, un texte qui donne envie d'être lu. Il faut choisir les mots, les tournures, composer, souligner, mettre en lumière, exprimer des émotions avec justesse et délicatesse. Chaque phrase a son importance. Je soigne beaucoup le contenu, mais aussi la forme. Un beau texte demande une belle « robe », un titre, une couverture, une introduction, une conclusion. »*

A côté des récits personnels, Mélanie propose aux entreprises familiales d'écrire leur histoire sous la forme d'un livre de prestige, un cadeau original à offrir à leurs partenaires ou clients et une manière innovante de communiquer sur l'entreprise, son savoir-faire, son identité.

**Le travail de Mélanie Antoine vous intéresse ?  
Vous souhaitez en savoir plus ?**



Visitez son site internet [www.melanie-antoine.be](http://www.melanie-antoine.be), vous y trouverez des témoignages, des extraits, des articles, mais aussi des informations pratiques sur sa manière de travailler.



#### **Témoignage d'Émilie Laloux**

*« Écouter ma grand-mère me raconter sa vie a toujours été un grand plaisir pour moi. J'aimais entendre ses récits d'enfance, l'écouter parler de ses parents, de ses frères et sœurs, de son vécu pendant la guerre, de sa vie de maman... J'avais une forte envie d'immortaliser ses mots. Mélanie l'a fait avec talent. Elle l'a interrogée, écoutée et comprise mieux que personne. Mamy a beaucoup apprécié la douceur et l'empathie de Mélanie lors de leurs rencontres. Au-delà des beaux moments qu'elle a offerts à ma grand-mère, elle nous a livré un magnifique texte qui a ému aux larmes toute la famille. Je l'en remercie aujourd'hui de tout mon cœur et je suis certaine que mon égard pour ce travail sera d'autant plus important quand je relirai ce texte dans 20 ans... »*

**\* En octobre 2004, après une licence en gestion de l'entreprise à l'École d'Administration des Affaires de l'ULiège, qui fusionne l'année suivante avec HEC Liège, Mélanie est engagée comme chargée de recherche et d'intervention au LENTIC, centre de recherche de HEC Liège. En 2006, elle obtient un mandat d'aspirante F.R.S.-FNRS. Pendant quatre ans, elle mène une recherche exploratoire sur les partenariats d'innovation entreprises-universités sous la direction du Professeur François Pichault. Elle défend sa thèse en mars 2011 et devient Docteure en sciences de gestion de HEC Liège.**

# partenaires Guest Speakers

DE SEPTEMBRE À DÉCEMBRE 2020, HEC LIÈGE A CONTINUÉ À FAIRE BÉNÉFICIER SES ÉTUDIANTS DE L'ÉCLAIRAGE D'EXPERTS EXTÉRIEURS. QUE CE SOIT EN PRÉSENTIEL OU À DISTANCE, DE NOMBREUX PROFESSEURS ONT AINSI ACCUEILLI DANS LEURS COURS DES PROFESSIONNELS DU MONDE DE L'ENTREPRISE.

## DIAGNOSTICS APPROFONDIS DE L'ENTREPRISE : ASPECTS JURIDIQUES ET FINANCIERS (Danielle Sougné)



• Roman AYDOGDU, avocat associé – MOSAL  
& Christophe PICARD (Alumni 1999), Senior  
Investment Manager - Invest for Job



• Joseph D'IPPOLITO  
(Alumni 2008), Founder &  
platform manager -  
Crowd'in

## CONSUMER BEHAVIOR (Cécile Delcourt)



• Aurora SOMJA (Alumni 2016), Marketing  
manager – Point Chaud



- Maîtres François MINON & Edouard FRANK,  
avocats associés - Henry & Mersch
- Marc FOIDART (Alumni 1998),  
COO Member of the Executive Committee - NOSHAQ
- Sébastien DURIEUX (Alumni 1994),  
Vice-président du Comité de Direction - SRIW
- Jean-Pierre DI BARTOLOMEO (Alumni 1990),  
Président du Comité de direction – SOWALFIN



• Jean-Luc NONDONFAZ  
(Alumni 1993),  
Directeur Développement  
Corporate Wallonie - CBC

## INTERNATIONAL MARKETING (Claire Gruslin)



• Lucas DOUIN  
(Alumni 2018),  
Operations  
Coordinator -  
Freeride World  
Tour

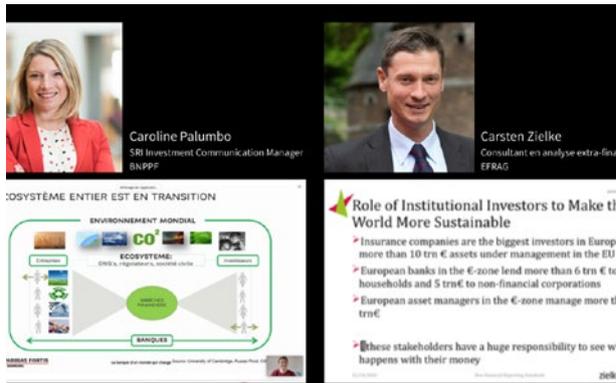
## BASES DE MARKETING (Cécile Delcourt)

- Philippe MANCINI, intrapreneur - L'Idjeu !

## DIGITAL STRATEGY (Nicolas Neysen)

- Olivier De RAEYMAEKER, CEO - Le Soir (Groupe Rossel)

▶ **PERFORMANCE GLOBALE ET REPORTING DE L'IMPACT SOCIAL (Virginie Khaufclair)**



- Caroline PALUMBO, SRI Investment Communication Manager - BNPPF & Carsten ZIELKE, Consultant en analyse extra-financière et membre du groupe de travail de l'EFRAG

▶ **SÉMINAIRE DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES (Jean-Marie Dujardin)**



- Grégoire JACQUET, Talent Acquisition Coordinator – PWC Luxembourg & Maxime DELCROIX, Human Capital Contact – PWC Luxembourg

▶ **SÉMINAIRE : SUSTAINABLE AND SMART TERRITORIES (Nathalie Crutzen et Charlotte Ferrara)**

- Manuel NOIRFALISE, Head of Customer Experience - Jeasy  
Béatrice SCHOBGENS, Mobility cell advisor -Union Wallonne des Entreprises - Anne-Françoise DEGRYCK, Administrator and Director of Marketing & Sales - Total/Lampiris

▶ **PRATIQUE DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE (Sabine Hauser)**

- Perrine CARDYN et Gisèle WARICHET - Direction de la sélection – Service Public de Wallonie

▶ **DISTRIBUTION MANAGEMENT (Sabine Limbourg)**

- Fanny GASPARD (Alumni 2016), CDMO Planning Leader – Mithra

▶ **SERVICES MARKETING & MANAGEMENT (Cécile Delcourt)**



- Stéphanie ERNENS (Alumni 2020) - Senior Manager - ngage
- Gilles LEROY - Senior Manager - ngage

▶ **INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP (Frédéric Ooms)**



- Jessica LION (Alumni 2003) & Fabian DELHAXHE – Flora Insurance
- Jérôme RUHWIEDEL (Alumni 2016), Management Consultant - Accenture  
Félix AMEZ - BeLux Innovation Director - Accenture  
Tom GHELEN - Associate Director - Accenture  
Lansen WALRAET - Design Lead France, Belux and The

▶ **CHANGE MANAGEMENT (Olivier Lisein)**



- Suzon MICHEL (Alumni 2019), Sustainability Project Manager – Schröder
- Frédéric GREGOIRE, Head of Technology & Operational Excellence – Vinventions



## PRIX « GENRE ET COVID-19 »

La pandémie du Covid-19 et les mesures inédites prises pour freiner la propagation du virus ont eu des impacts majeurs sur la population, les modes de vie, la socialisation, le travail. Si les conséquences s'observent sur le plan social, humain, économique, politique, culturel, il existe déjà des indications des effets sexués ou genrés de la pandémie. Dans ce contexte, le Comité femmes et sciences a attribué six récompenses dans le cadre du Prix exceptionnel « Genre et Covid-19 ».

Plusieurs scientifiques de l'Université de Liège voient leur travail mis à l'honneur. Parmi eux, Willem STANDAERT, professeur assistant au département Marketing et Innovation à HEC Liège et à Sophie THUNUS, UCLouvain, pour leur travail « **Participation aux réunions virtuelles et inégalités de genre dans la carrière académique** » portant sur les réunions d'affaires à l'aide de la technologie, les interactions numériques entre acheteurs et fournisseurs et l'innovation numérique.



## UNE ÉTUDIANTE DE HEC LIÈGE DIALOGUE AVEC SM LA REINE MATHILDE

Une étudiante de HEC Liège, Coline GEURY, activement impliquée au sein du Green Office Liège, a été sélectionnée - sur base d'un travail qu'elle a réalisé dans le cadre de son Master en Sciences de gestion - pour participer à une visioconférence avec SM la Reine Mathilde. « **C'est grâce au Professeur Cécile Delcourt qui a proposé mon nom,** » explique Coline. Mon groupe avait gagné

le « **Nudge Challenge** », un concours mettant en compétition des étudiants sur la thématique des défis liés au climat, organisé dans le cadre de son cours de Consumer Behavior, et aussi du fait que je réalisais mon stage au Green Office de l'ULiège. » Au cours de cette rencontre, organisée avec des étudiants de plusieurs universités du pays, ont été abordées des questions relatives à deux Objectifs de développement durable : les domaines de la santé mentale et de l'éducation, domaines dans lesquels la Reine est très active. Au vu des circonstances, la conversation a également porté sur le ressenti des étudiants en cette période difficile.

## PRIX DE WOOT

Félicitations à Line DIDELOT, diplômée de l'ICHEC, qui a remporté le 6e Philippe de Woot Award, pour son mémoire intitulé "**How can migrants, refugees and asylum-seekers through skill development and employment be integrated in Greek society by means of a centre for displaced persons in Athens, Greece? The ANKAA Project**". Elle gagne un prix de 3 000 euros, dont 1 500 euros seront investis dans un projet environnemental ou social de son choix. Son choix s'est logiquement porté sur le projet ANKAA.



"Gagner le prix Philippe de Woot était une très belle surprise" témoigne Line.

« Je suis particulièrement contente et fière pour cette reconnaissance de mon travail de fin d'étude, devenu aujourd'hui un projet professionnel et même un projet de vie, qui me permet de mettre en avant une problématique sociétale très actuelle et importante : la migration et l'importance de l'inclusion sociale. »

## PREMIÈRE ÉDITION DU MAGAZINE IMPACT

Entièrement écrit et réalisé par les étudiants de la promotion 2020-2021 de HEC Entrepreneurs, ce magazine (une première depuis la création du Master!) sortira 3 fois par an. Le premier numéro paru en novembre dernier s'articulait autour de la première mission du master, qui visait à étudier un problème de société en lien avec l'un des 17 objectifs de développement durable.

**Félicitations à tous pour ce super résultat !  
Prochaine édition ce mois-ci.**



## « DIRIGER ET SE DIRIGER EN ALLANT À L'ESSENTIEL », LE VADE-MECUM DU MANAGEMENT

Comment gérer plus sereinement les relations au sein de son entreprise? Comment se gérer soi-même pour vivre une vie professionnelle mais aussi privée plus harmonieuse? Voilà deux questions qui souvent viennent à l'esprit d'un grand nombre d'entre nous. «Diriger et se diriger en allant à l'essentiel», le nouveau livre de Didier JORIS et Alain PIEKAREK, publié chez EDIPRO vous offre une série de clés pour lever vos interrogations à ce sujet. Forts du succès de leur premier ouvrage «Gérer en allant à l'essentiel», les auteurs ont à nouveau adopté une démarche qui se veut pragmatique, simple, synthétique et efficace pour traiter cette fois des aspects humains du management. Construit suivant quatre axes différents (soi et l'organisation, soi et l'équipe soi et les attitudes gagnantes, soi et soi-même), ce livre, qui s'apparente à un vade-mecum, propose de nombreuses pistes afin d'améliorer les relations humaines au sein des organisations. Chacun de ces quatre axes se décompose en 10 chapitres mettant en exergue une thématique phare avec des astuces et des recommandations sur les comportements à privilégier ou à éviter. Un espace vierge permet au lecteur de laisser libre cours à ses propres observations ou interprétations.

De même, des pistes de réflexions personnelles sont suggérées à la fin de chaque chapitre.

L'ouvrage, au prix de 19€, est disponible sur [www.edipro.eu/fr](http://www.edipro.eu/fr) ou dans les librairies telles que Pax et la FNAC.



## CLIMATHONLIÈGE 2020

51 participants, 50 heures intenses d'innovation, de challenges, de rencontres et d'émulation ! Organisé sous la houlette du VentureLab, incubateur liégeois à destination des étudiants entrepreneurs et jeunes diplômés, le Climathon, qui s'est tenu du 12 au 14 novembre 2020, a une nouvelle fois permis de faire émerger des solutions innovantes face aux défis climatiques. Parmi les participants, des étudiants, des membres du personnel et des alumni ULiège notamment, qui ont allié leurs compétences et expériences pour faire émerger des idées et solutions adaptées aux besoins de notre territoire, autour de trois grands challenges : « **travaux manuels/bricolage** », « **qualité de l'air** » et « **alimentation durable** ». Découverte des projets lauréats de ces 3 challenges. De nombreux étudiants de HEC Liège ont participé à ce challenge. 5 d'entre eux figurent parmi les lauréats : Marine Luthers (Bac Sc. éco et de gestion) et 4 étudiants du programme HEC Entrepreneurs : Julien HINDRYCKX, Pierre KEUNEN, Julien HERZET et Antoine ROUSSEAU.

## MÉMOIRE RÉCOMPENSÉ

A l'occasion de la Journée de la Recherche organisée par la Fédération Wallonie-Bruxelles, Hélène BEUKEN, Alumni du master en management des entreprises sociales et durables de HEC Liège, a reçu deux prix récompensant son mémoire intitulé "La durabilité d'un événement running : cas pratique des 15 kilomètres de Liège". Son mémoire a été récompensé dans les catégories suivantes :

- > "Prix du mémoire de l'Administration générale du Sport" décerné par l'ADEPS
- > "Meilleure communication" dans la catégorie mémorants.



### **NOUVEAU DOCTEUR**

Félicitations à Sophie FAUCONNEAU-DUFRESNE, nouveau Docteur en sciences économiques et de gestion. Sa thèse était intitulée : "L'instrumentalisation politique de l'espace à l'épreuve du réel : le cas des bureaux partagés" (promoteur : François Pichault, HEC Liège - Université de Liège).

### **BENOÎT NIHANT, ALUMNI PROMO 1998, ÉLU CHOCOLATIER DE L'ANNÉE 2021 POUR LA WALLONIE PAR LE GAULT ET MILLAU**

Les amateurs de chocolat se sont réjouis à cette annonce. Entièrement artisanal, à base de matières de première qualité, sélectionnées par Benoît NIHANT lui-même, le chocolat Benoît Nihant s'apparente à une création « haute couture ». Et, ne boudons pas notre fierté, toute la chaîne de production est intégrée dans son atelier à Awans.

**Félicitations à lui et à son épouse et complice professionnelle, Anne Nihant, Alumni promo 2000, marraine de la promotion 2018, pour cette reconnaissance largement méritée.**

### **KITOZYME, GRAND PRIX À L'EXPORTATION - AWEX 2020**

KitoZyme, spin-off issue de l'Université de Liège, fête ses 20 ans en décrochant le « Grand Prix à l'exportation - AWEX 2020 ». Cette distinction récompense une entreprise qui a enregistré une progression remarquable de ses activités à l'exportation. KitoZyme est devenu leader dans la production de biopolymères issus de biomasse et œuvre ainsi à une planète plus verte et plus saine en développant des produits tant pour la santé que pour une agriculture plus durable. Ses solutions viennent en effet remplacer des ingrédients issus de la pétrochimie, des dérivés d'animaux ou d'autres produits allergisants. Félicitations à nos Alumni Marie HOBÉ (promo 2002), Finance Director et François LUTHERS (promo 2003), Chief Operations Officer, pour cette belle reconnaissance !

C'est un **merci tout particulier** que nous adressons à nos nouveaux partenaires et à ceux qui renouvellent nos collaborations. Bien que la situation reste compliquée pour beaucoup, nous pouvons continuer à compter sur vous, comme vous pouvez compter sur nous pour mettre en place de nouveaux projets qui permettent à HEC Liège de développer des compétences et de l'expertise au service de sa région.

#### **NOUVEAUX PARTENAIRES :**

> Accenture > B Post > EASE > Ethias > EY > Flora > Lampiris  
> Liege Airport > W.Alter

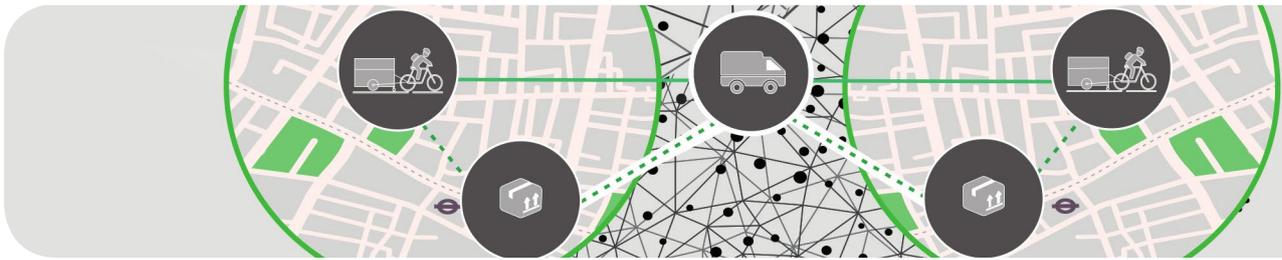
#### **RENOUVELLEMENT DES PARTENARIATS AVEC :**

> AWEX > ATOZ > Deloitte > Groupe Rossel > Herstal Group  
> McKinsey > Mithra > NMC > Prayon > PwC  
> Roland Berger > Schröder

merci !



## City Line, un projet de logistique urbaine



**Face aux enjeux de congestion et de pollution des centres-villes, la logistique urbaine représente de nombreux défis pour les producteurs, les opérateurs de transport, les autorités publiques, les chercheurs et les citoyens. Réduire leurs coûts tout en maintenant une qualité de service est un défi quotidien. Le projet City Line, via une plate-forme intelligente de mutualisation et de synchronisation des activités des acteurs de la logistique urbaine, propose de fournir une réponse innovante à ce challenge, en tenant compte des aspects environnementaux et économiques.**

Le premier axe d'innovation est commercial : amener les acteurs en place à collaborer. Au travers d'une gouvernance partagée et d'un modèle économique concerté, le projet ambitionne d'allier la souplesse et l'agilité des services des cyclo-transporteurs locaux à la massification des colis des transporteurs inter-villes. Cette solution couvre tant les besoins de livraison vers les particuliers (et donc en phase avec la croissance des flux B2C liés à l'e-commerce) que les transports réguliers vers les entreprises et les commerçants présents en zone urbaine.

Le second axe d'innovation est technologique. D'une part, le développement d'une plate-forme informatique mutualisée permettra au chargeur de rationaliser les coûts de gestion pour accéder à un service de transport synchronodal (multiples opérateurs et modes synchronisés) en lui proposant une interface de communication unique. D'autre part, le développement de conteneurs intelligents et d'algorithmes permettront de minimiser les effets négatifs des transports sur l'environnement. **HEC Liège travaille sur le projet City Line via son centre de recherche QuantOM** (Centre for Quantitative Methods and Operations Management). A cet effet, deux chercheurs accompagnent Sabine LIMBOURG dans cette démarche de logistique urbaine plus verte et plus efficace; Laura Vidal (diplômée en juin 2020 d'un Master en Supply Chain Management & Business Analytics) et Justin Fraselle (diplômé en ingénieur civil en chimie et science des matériaux en 2020).

Justin FRASELLE travaille sur les aspects environnementaux du projet City Line à travers l'utilisation de la méthode de l'analyse du cycle de vie (ACV). L'ACV est une méthodologie standardisée qui permet l'étude des aspects environnementaux et des impacts potentiels de la vie entière d'un produit, depuis l'extraction des matières premières, en passant par sa production, son transport et son utilisation, jusqu'à son traitement de fin de vie. Dans ce projet, cette méthode est appliquée aux différents moyens de transport disponibles (camions, camionnettes, vélos électriques...) et aux matériels permettant le transport de colis tels que des conteneurs ou les palettes.

Laura VIDAL, quant à elle, travaille sur l'aspect algorithmique du projet, afin de modéliser les tournées de véhicules permettant la livraison des produits aux clients urbains et péri-urbains. Cette modélisation a un objectif double qui est de minimiser à la fois les coûts de transport des différents opérateurs et les coûts environnementaux y afférents. En partenariat avec différents end-users (tels que les Tartes de Françoise, la Houppes ou encore e-Farmz), et opérateurs logistiques (coursier wallon et urbike en tant que cyclo-transporteurs and deliver-e pour le transport plus volumineux) la première étude de cas vise à offrir un transport collaboratif et intégré en optimisant la répartition des flux entre différents opérateurs routiers.

**City Line devrait conduire à la création de 80 emplois à court terme et le développement d'une solution capable de remplacer 25% des camionnettes en ville, positionnant la Région Wallonne à la pointe de la distribution urbaine en Europe.**

Le projet City Line, sur lequel travaille HEC Liège, se construit en proximité avec la BCLF (Belgian Cycle Logistics Federation) au travers de ses membres Coursier Wallon et Urbike, et bénéficie du soutien et de l'expertise de Logistics in Wallonia en termes d'accompagnement.

**Contact : Sabine Limbourg,  
sabine.limbourg@uliege.be**

« Accélérer la transition sociale et environnementale en formant les futurs managers à être capables d’appréhender la complexité des enjeux éthiques, de remettre en question les solutions prises pour acquises et de développer des modèles alternatifs de création de valeur », telle est la mission que s’est fixée le S’LAB de HEC Liège.

Parmi nos actions 2020, nous nous sommes associés à Enactus Belgium et avons invité les étudiants liégeois à participer au kick-off de Enactus Liège, partant de son principe de base :

**WE BELIEVE INVESTING IN STUDENTS WHO TAKE  
ENTREPRENEURIAL  
ACTION FOR OTHERS  
CREATES A BETTER WORLD FOR  
US ALL.**

Premier échange sur les grandes questions qui « les empêchent de dormir »...

Un mois et trois rencontres plus tard, l’équipe Enactus Liège est constituée en 2020.

Forte de 11 membres de HEC Liège, elle est désormais active et ce n’est pas la Covid-19 qui l’empêche d’avancer avec enthousiasme.

**N’hésitez pas à nous suivre  
sur nos réseaux sociaux  
@enactusliege**



Marianne SNAKERS,  
Enactus University Adviser for  
HEC Liège, S’LAB HEC Liège -  
Accelerating Transition



**Deborah SECAT, Membre Enactus Liège, témoigne :**

*« Imaginer, élaborer et mettre en œuvre un projet d'entrepreneuriat social n'est pas toujours facile. Et pourtant, nous sommes une petite dizaine d'étudiants de HEC Liège à nous être mis au défi d'y arriver. Grâce à Enactus nous sommes accompagnés par des experts de différentes entreprises partenaires et mis en contact avec d'autres groupes belges afin d'apprendre à entreprendre. Mais ENACTUS, c'est quoi ? Enactus est une ONG internationale créée dans le but d'accompagner des étudiants dans leurs entreprises sociales. Elle permet aux étudiants, groupes et institutions académiques, de travailler ensemble à la création d'un monde plus durable et au développement de leaders et innovateurs sociaux plus responsables : plus de 72.000 étudiants, dans 37 pays différents (dont la Belgique depuis février 2019), tâchent de créer des projets novateurs et entrepreneuriaux, pour combattre les problèmes sociétaux de leurs communautés. En plus de développer nos compétences sur le terrain et de nous initier à la construction d'un projet commun, nous visons un impact positif sur la société en nous attaquant à au moins un des dix-sept objectifs de développement durable. Nous nous penchons actuellement sur deux projets dans la région liégeoise : réduire le gaspillage alimentaire et réduire la pollution numérique. »*



**Lettemieke MULDER est Country Leader Enactus Belgium.**

**Elle s'adresse très souvent aux étudiants pour leur expliquer en quoi consiste**

**l'expérience Enactus.**

**Ses arguments sont convaincants !**

**Laissons-lui la parole :**

*« En tant que membre d'Enactus, vous pouvez lancer une entreprise à but social, avec d'autres étudiants. Ensemble, votre démarche entrepreneuriale vous fait passer par différentes phases, depuis le choix d'un problème de société jusqu'à la réalisation d'une solution. Enactus vous transforme en un leader entrepreneurial et responsable. Enactus Belgium est là pour vous apporter l'aide nécessaire pour démarrer un projet, en organisant des ateliers, en vous mettant en contact avec nos entreprises partenaires, par le biais de mentors et business coaches, et bien plus encore. Enactus vous offre la possibilité d'opérer un changement dans votre communauté ou pour l'environnement, et en même temps, vous apporte l'expérience, les compétences et les personnes de contact pour booster votre profil sur le marché de l'emploi. C'est aussi une expérience qui vous aide à améliorer le quotidien de personnes qui ont besoin de soutien. Et ça peut changer votre vie aussi ! Chaque équipe Enactus a la chance de participer au concours national, qui sera organisé pour la 3ème fois en Belgique à la fin de cette année universitaire (2020/2021). L'équipe gagnante représentera Enactus Belgium à la Coupe du Monde Enactus, qui se déroule chaque année dans un pays différent. Une belle opportunité ! »*



## *Quels sont d'ailleurs les acteurs les plus impliqués dans les démarches ?*

Ce sont avant tout les autorités publiques qui sont les plus investies et ce, tout au long du processus. A l'initiative, on retrouve principalement les échevins (28%) et les bourgmestres (27%). Concernant la gestion opérationnelle, même si les élus et l'administration restent aux commandes, on remarque que 52% des communes font appel à des entités externes et principalement des intercommunales (83%).

## *Comment aider les communes à développer leur démarche ?*

L'étude montre que les communes wallonnes, aujourd'hui, ont un réel besoin de guidance et d'accompagnement pour mener à bien leurs projets Smart City. Il est donc nécessaire de leur fournir les outils nécessaires à une transition durable et intelligente et ce, qu'on parle d'outils techniques ou,

plus simplement, de gestion de projets. En Wallonie, les initiatives de la Smart Région vont déjà en ce sens mais il est important de ne pas relâcher les efforts et les investissements. En tant que référent académique de la Région wallonne dans le cadre de la stratégie Smart Région, le Smart City Institute participe donc à cette dynamique en développant des outils destinés à combler, justement, ce manque d'expertise au sein des communes (publications, outils d'accompagnement, formations, journées d'inspiration, etc.).

Propos recueillis par **Pauline NAISSE**,  
Community Manager & Administrative Assistant

Des outils et publications,  
dont le dernier baromètre wallon 2020,  
sont téléchargeables sur  
[www.SmartCityInstitute.be](http://www.SmartCityInstitute.be)



La garantie  
du prix le plus bas  
tout compris

**HERSTAL**  
CENTRE COMMERCIAL  
CARREFOUR  
TÉL.: 04 342.14.21

**Vanden Borre**  
**KITCHEN**  
La cuisine, la confiance

# events & news



Le réseau alumni accueille cette année 517 nouveaux diplômés (cours du jour, horaire décalé, MBA, doctorats)  
**SÉANCE DE PROCLAMATION**  
 17 octobre 2020  
 Palais des Congrès



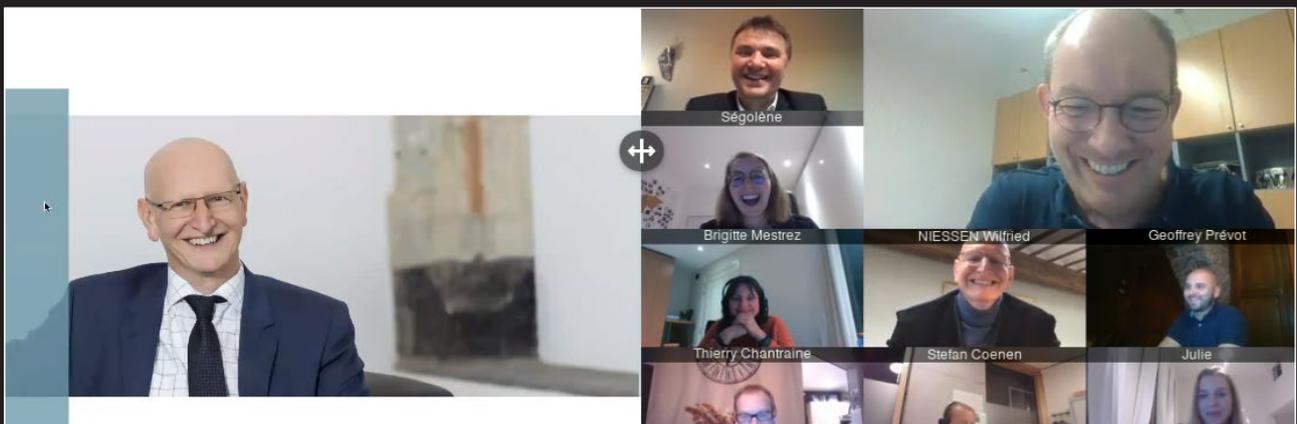
Catherine DELVAUX, Director Pricing and Performance Mail & Retail chez Bpost, Alumni promo 92, Marraïne de la promotion 2019-2020



Remise du prix David Sempels par Cécile DELCOURT, Associate Professor, à Stéphanie ERNENS pour son mémoire en marketing intitulé « The Future of Brick-and-Mortar Stores in an Omnichannel Environment: Overcoming Consumer Showrooming Behavior »



Remise des diplômes pour nos premiers Alumni du Master transdisciplinaire Digital Business, avec le Professeur Michaël SCHYNS



**ONLINE GRADUATION MBA - 10 OCTOBRE 2020**

**"NUDGE CHALLENGE" organisé dans le cadre du cours « Consumer Behavior » de Cécile Delcourt dans le master en International Strategic Marketing**  
Les finalistes 2020 sont : Tom Bragard, Hugo Xhignesse, Charlotte Ferrara (coach), Fiona Giudice, Fanny Gentges



**ONLINE MEET UP #14**  
2 décembre 2020 sur  
le thème  
« Personal Data &  
Digital Sovereignty »

De gauche à droite : Daniël DU SEUIL (Convenor of the European Self Sovereign Identity Framework, EU), Frédéric Lebeau (Co-Founder Datavillage), Gérard Dethier (Partner & CTO Sustainable Base Finance), Yves COLINET (Managing Director Micropole Consulting Belgium)



**WEBINAIRES DIGITAL TRANSFORMATION**  
Organisés par HEC Executive Education  
Du 23 au 27 novembre 2020

Nicolas NEYSEN, Digital Transformation Lead, HEC Liège

Bien d'autres événements organisés par HEC Liège ont eu lieu entre octobre 2020 et janvier 2021. Ils se sont tous déroulés en ligne : International Crossroads, proclamation des étudiants de nos programmes asiatiques, Career Day, remise du Prix De Woot, etc



**30.000 fois  
merci de notre  
part à tous.**

**Merci pour votre sourire.**

Merci pour tous vos visages souriants, optimistes, illuminés, chaleureux. **Merci à tous les Belges.** Avec vous, nos 30.000 collaborateurs chez bpost se remettent à l'œuvre tous les jours. Et nous restons ainsi proches les uns des autres, malgré la distance. Merci, de notre part à tous.



**bpost**  
s'en charge



Knowledge Partners



Project Partners



Business Spirit Partners

# We'll help you navigate the road to your future

What comes to mind when you think of PwC? Audit? Tax? Accounting? Consulting? We're all of those things - and so much more! Solving problems is the very core of what we do.



The world's evolving at an unprecedented pace, and we're here to help you ride the wave of change. Just as we help clients meet their challenges head-on to stay ahead of the curve, we support you along your career path so you can grow in a valuable and sustainable way. How? Through coaching, continuous learning, expert colleagues, flexibility, cutting-edge technology and the freedom to evolve. So that together, we can impact others in a meaningful way.

Whether you're launching your career or looking for an internship, our team will guide you along your professional journey.



**Want to be our future colleague ?**

Find out more and apply now - we can't wait to meet you!

**careers.pwc.be**



We guide.  
We support.  
You grow.

