

**MAJEURE « ALTERNATIVE MANAGEMENT »**  
***Réfléchir et agir***

**2014-2015**

<b>Responsables :</b>	<b>Nathalie LUGAGNE</b> Professeure Affiliée, HEC Tel : 01 39 67 73 14 lugagne@hec.fr	<b>Hubert BONAL</b> Délégué Egalité des chances, HEC Tel : 06 75 25 77 98 <a href="mailto:bonal@hec.fr">bonal@hec.fr</a>
<b>Assistante pédagogique:</b>	<b>Marie Françoise AUGUSTIN</b> Tel. : 01 39 67 72 52 - e-mail : <a href="mailto:augustin@hec.fr">augustin@hec.fr</a>	
<b>Wiki d'information :</b>	<b>Présentation de la Majeure</b> <a href="http://alternative.hec.fr">http://alternative.hec.fr</a>	
<b>Site de publication :</b>	<b>Observatoire du Management Alternatif</b> <a href="http://www.hec.fr/amo">www.hec.fr/amo</a>	

**SOMMAIRE**

1. Objectifs .....	2
2. Débouchés et critères de sélection .....	2
3. Un enseignement différent et individualisé .....	4
4. Structure de la majeure .....	5
4.1. Les Projets Opérationnels d'innovation sociétale (PO) .....	5
4.2. Les cours et séminaires .....	6
4.3. Les Projets Personnels Accompagnés (PPA) .....	8
4.4. Calendrier .....	9
<b>Annexes</b>	
A. Que deviennent nos étudiants ? .....	10
B. Répartition des crédits de cours de la majeure .....	11
C. Rôle et composition du Comité d'Orientation .....	12
D. Présentation de l'équipe pédagogique .....	14

## 1. OBJECTIFS

Les pratiques de management sont depuis quelques années l'objet de transformations majeures, du fait notamment des tensions économiques, sociales et écologiques qui marquent notre système économique. Ce dernier connaît actuellement une grave crise multi-dimensionnelle. La crise financière et bancaire qui est au sommet de l'agenda politique international n'en est que l'une des facettes. Le défi qui est proposé est de concilier l'efficacité dans la production de biens et services avec des objectifs qui sont essentiels à la survie et au bien-être de nos sociétés : prise en compte des contraintes écologiques, justice sociale, développement des individus et respect de leur quête de sens.

Nous sommes appelés à un renouvellement en profondeur de nos représentations de ce qu'est un entrepreneur et de l'action dans le monde économique. La Majeure « Alternative Management » s'adresse à ceux qui souhaitent comprendre et / ou être aux avant-postes de ce renouvellement. Ces réflexions participent d'une ambition de dépasser les modèles existants pour répondre aux défis du 21ème siècle.

Elle vise à les rendre **mieux à même d'initier et d'accompagner des processus de changement et d'innovation dans des contextes organisationnels et humains complexes**, en prenant en compte des dimensions, non seulement technologiques et économiques, mais aussi humaines, sociétales et écologiques.

La réussite de toute initiative de changement passe par la capacité à :

- en comprendre les facteurs de succès, notamment par une connaissance étendue de pratiques d'innovation socio-économiques variées,
- poser des diagnostics pertinents sur les systèmes d'acteurs concernés et comprendre les logiques d'action en présence,
- découvrir les creusets d'innovation et identifier les leviers de changement
- enrôler les acteurs dans une dynamique commune constructive.

Pour atteindre ces objectifs, la majeure propose une pédagogie particulière alliant **des cours à fort contenu de réflexion et des projets très concrets**.

## 2. DEBOUCHES ET CRITERES DE SELECTION

La Majeure « Alternative Management » insiste :

- sur le développement de certaines compétences génériques (esprit critique et d'entreprise, ouverture, rigueur intellectuelle, capacité de diagnostic et d'innovation) ;
- sur une analyse critique, qui se veut systématique et rigoureuse des pratiques managériales, permettant d'anticiper les transformations à venir, complétée par une bonne connaissance des réflexions et expérimentations actuelles.

C'est pourquoi **la majeure a vocation à accueillir tous les étudiants**, qu'ils aient conçu un projet professionnel hors des sentiers battus ou qu'ils aient simplement le désir de prendre du recul, d'avoir une pratique plus responsable ou d'anticiper les transformations à venir dans le cadre de parcours professionnels classiques.

**Les choix professionnels de nos étudiants à la sortie de l'école sont extrêmement variés** et nous avons à cœur de les accompagner sans a priori d'aucune sorte dans la construction du projet professionnel qui leur convient.

D'après une enquête menée fin 2012<sup>1</sup> sur les six premières promotions de la majeure, nos anciens étudiants travaillent dans des environnements très divers.

- 31% travaillent pour des grandes entreprises (24% dans l'industrie et 7% dans la banque)
- 29% occupent des postes dans des cabinets de conseil (22% dans des cabinets généralistes et 7% dans des cabinets spécialisés dans le domaine du développement durable ou de la responsabilité sociale)
- 13% travaillent pour des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS),
- 17% travaillent pour des PME (hors ESS)
- les 10% restant travaillent dans des domaines variés (administration, diplomatie, institut de formation professionnelle, etc.).

Près d'un tiers de nos étudiants commencent par ailleurs leur carrière à l'étranger.

### **Quelques exemples depuis la création de la majeure (6 promotions):**

Adrien (2007) est Directeur de la Coordination Stratégique du Groupe MACIF

Florent (2007) est Manager stratégie et innovation chez O2 France (Groupe Weave) après un début de carrière dans le cabinet de conseil Ethicity

Peggy (2007) travaille chez pepsico à Londres

Céline (2008) qui a commencé à la DRH en charge de l'accord diversité du Groupe Air France travaille maintenant DG de la Division Commerce et Services au groupe SOS

Anne (2008) est partie en mission humanitaire au Burundi

Hugues (2008) a créé plusieurs entreprises dans les énergies renouvelables

Julien (2009) est en VIE pour les Laboratoires Urgo au Vietnam

Sylvia (2009) travaille à l'audit interne chez Renault

Yann (2009) est chargé de projets dans le Groupe SOS (économie sociale)

Fabien (2010) a rejoint le doctorat HEC en Management et Ressources Humaines

Adeline (2010) est contrôleuse de gestion chez Vinci en Allemagne

Thibaut (2010) est auditeur chez PWC

Olivier (2010) est consultant chez Exon

Raphaël (2011) travaille chez Google en Irlande

Guillaume (2011) est chez JP Morgan à Londres

Yoann (2012) a créé Pro Bono Lab, une entreprise sociale qui promeut le mécénat de compétences en entreprise <http://www.probonolab.org/>

Nicolas (2012) a créé une start-up dans le web

Le sens critique, la capacité à intervenir comme acteur de changement dans des systèmes complexes, et le sens de l'innovation sont des compétences que les étudiants sont en effet amenés à valoriser dans tous les milieux professionnels.

### **Processus de sélection :**

Parce qu'elle est un projet collectif, la majeure ne s'adresse qu'à des étudiants très motivés.

Un fort investissement personnel est requis à plusieurs niveaux :

- définition (pour ceux qui le souhaitent) et conduite en équipe d'un projet opérationnel,
- implication dans l'animation de la Majeure (organisation de tables-rondes, accueil d'invités),
- projet personnel accompagné exigeant débouchant sur un mémoire de recherche respectant les meilleurs standards académiques

La sélection des candidats s'opère à partir des éléments suivants :

- un dossier contenant, outre le profil de notes, la réponse à diverses questions,
- un entretien avec les responsables de la Majeure.

<sup>1</sup> Au total nous avons sollicité 107 anciens, 62 ayant répondu, pour un taux de réponse global de 58%. Sur ceux-là, 10 ont été diplômés à peine 6 mois avant l'enquête. Voir aussi annexe A.

### 3. UN ENSEIGNEMENT DIFFERENT ET INDIVIDUALISE

Comme seule une forme d'enseignement innovante peut permettre aux étudiants de développer pleinement les compétences contrastées nécessaires pour imaginer le « coup d'après » et de devenir des acteurs du changement, la majeure a développé une pédagogie originale.

Le recul critique et la capacité d'agir sont pour nous les deux piliers de l'innovation: c'est pourquoi notre enseignement est centré à la fois sur des **cours de réflexion** et sur des **projets pratiques et concrets** d'innovation sociale (soit dans des organisations, soit dans le cadre d'un projet de création). Ces derniers, les "Projets Opérationnels", sont menés par équipes de trois ou quatre personnes, et sont appuyés par des **séminaires de méthode** (méthodes du conseil avec un soutien du cabinet Kea&Partners, de l'entrepreneuriat et accompagnement du changement)

La majeure s'achève par un « **Projet Personnel Accompagné** », qui peut, selon les aspirations des étudiants, aller d'un mémoire orienté recherche à l'incubation d'un projet d'entrepreneuriat social, en passant par un travail pratique sur l'environnement ou la coopération Nord-Sud. Ce projet, encadré et jalonné, qui repose sur trois mois de travail à temps plein entre février et mai, donne lieu notamment à la réalisation d'un mémoire de recherche.

L'ouverture des thèmes abordés dans la Majeure permet d'avoir un **parcours largement personnalisé** (possibilité de choisir un projet opérationnel en fonction des intérêts professionnels, voire d'en proposer, de choisir pour certains cours les lectures à faire, de développer une réflexion personnelle singulière dans le projet personnel accompagné).

Le travail réalisé par les étudiants dans les différents cours et projets est accumulé dans notre « knowledge center », le site de l'Observatoire du management alternatif ([www.hec.fr/amo](http://www.hec.fr/amo)) qui vise à **développer une base de connaissances mise à la disposition de tous** sur des sujets souvent peu explorés.

La Majeure propose pour finir aux étudiants d'utiliser **une plateforme collaborative** pour leurs travaux de groupe qui permet un partage de l'ensemble de leurs travaux et projets. Cette démarche ouverte vise à mettre en œuvre de nouvelles modalités du travail ensemble ; partager les travaux individuels menés ; réfléchir à la production collective des connaissances.

En résumé, la Majeure cherche à déployer une pédagogie :

- contrastée car à la fois **conceptuelle** (valorisant l'écriture dans certaines formes de restitution) et **pratique** (valorisant l'action et l'initiation du changement)
- **individualisée** (importance du projet personnel)
- **partagée** (inter-apprentissage, construction collective des connaissances)

## 4. STRUCTURE DE LA MAJEURE

La Majeure se compose :

- d'un « **Projet Opérationnel** » mené en équipe » (§ 4.1),
- d'une **série de cours et séminaires** permettant de couvrir les grands enjeux et thèmes de la Majeure (§ 4.2),
- d'un « **Projet Personnel Accompagné** » (recherche approfondie d'innovation, de réflexion ou d'enquête), (§ 4.3), débouchant notamment sur le mémoire de recherche obligatoire du diplôme HEC (de février à mi-mai).

L'ensemble des obligations académiques (validation des enseignements et du mémoire de recherche) pouvant être remplies début mai (sauf pour des étudiants choisissant un projet personnel plus long ou plus complexe), les étudiants de la majeure se trouvent libres de candidater pour un **certificat (ou track) HEC** (8 semaines et 4 cours en mai-juin sur le campus, orientés sur des thèmes sectoriels : social business, finance et énergie, digital business, immobilier, luxe, etc.).

### 4.1. Les Projets Opérationnels d'innovation sociétale

De septembre à janvier, à raison d'un ou deux jours par semaine, chaque étudiant mène en groupe un **Projet Opérationnel**, le plus souvent pour le compte d'une organisation ou d'une entreprise. Il peut s'agir :

- soit d'un projet de création d'entreprise, d'une nouvelle activité, d'un produit ou service,
- soit d'une mission de conseil ou d'étude.

Dans l'esprit de la Majeure, ces projets sont liés à des initiatives porteuses de changement social et/ou de renouvellement des pratiques managériales (stratégie, marketing, organisation du travail). Ils présentent tous des dimensions, non seulement technologiques et économiques, mais aussi humaines, sociétales et/ou écologiques.

Ils permettent aux étudiants de développer **des compétences entrepreneuriales et/ou de conseil**.

Ces projets sont l'occasion d'enseignements sur la méthodologie du conseil ou la logique entrepreneuriale. Ils sont accompagnés par des tuteurs et donnent lieu à quelques séances de partage collectif en grand groupe.

Le Comité d'Orientation<sup>2</sup> propose chaque année fin mai aux étudiants une large palette de projets à rejoindre ou à initier. **Les étudiants qui le souhaitent peuvent également proposer leur propre projet** (création d'entreprise, mission de conseil, étude,...) qu'ils pourront mener dans la majeure si cette proposition est validée par les responsables de majeure et rencontre le souhait d'au moins deux de leurs camarades.

---

<sup>2</sup> Voir annexe sur le comité d'orientation

Exemples des Projets Opérationnels menés les années précédentes (pour les consulter tous [http:// alternative.hec.fr](http://alternative.hec.fr))

<b>Création d'entreprise/ de produit ou service</b>
<p>Création de crèches privées écologiques pour entreprises            Création d'une entreprise spécialisée sur la rénovation durable des bâtiments            Design de services de conseil en Développement Durable pour PME            Invention de produits/services à base de TIC permettant aux clients d'une entreprise de réduire leur empreinte écologique            Invention d'un service de conseil en mécénat musical pour compléter l'offre d'un label de production de musique            Développement d'une marque grande distribution de « produits-partages »</p>
<b>Conseil stratégique/en organization</b>
<p>Conseil d'un groupe de l'économie solidaire issu d'une fusion sur les modalités de mise en œuvre d'une gouvernance coopérative            Conseil d'une ONG internationale sur la mesure de sa performance            Analyse du positionnement stratégique d'un think tank bruxellois            Etude stratégique d'un forum international de dirigeants</p>
<b>Etude et support</b>
<p>Etude de la possibilité de créer une communauté d'utilisateurs bancaires jeunes            Etude du marché du conseil aux associations            Analyse des retombées économiques du tourisme dans les pays de destination            Assistante d'une PME ivoirienne dans la recherche de débouchés commerciaux en France            Conseil d'organisations de commerce équitable sur des questions de positionnement concurrentiel, d'image et de politique de prix (textile, cosmétiques, centrale d'achat)</p>

#### 4.2. Les cours et séminaires

La palette des cours offerts permet de naviguer du niveau « micro » des pratiques managériales au niveau « macro » des équilibres sociaux, économiques et écologiques.

La Majeure cherche en effet à articuler l'innovation managériale avec les grands enjeux auxquels elle cherche à répondre.

Intitulé du cours	Objectifs	Volume horaire
<b>Cours de cadrage global</b>		
Histoire de la critique du capitalisme ( <i>Eve Chiapello/Ludovic François</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- approfondir les différents courants critiques et apprendre à les envisager comme porteurs d'avenir et de propositions de réforme</li> <li>- mieux comprendre les interactions entre les entreprises et les courants critiques et la façon dont se produisent les changements Managériaux</li> </ul>	30h
Globalisation, financiarisation, développement et régulation ( <i>Anne-Laure Delattre</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les grandes forces et nouvelles interdépendances qui procèdent de la globalisation économique qui contraignent le management</li> <li>- comprendre les caractéristiques générales et les spécificités de la mondialisation grâce à une perspective historique longue</li> </ul>	30h
Grands défis planétaire et gouvernance mondiale ( <i>Divers intervenants, coordonnés par Hubert Bonal</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre les grands défis planétaires actuels caractéristiques de notre système socio-économique risquant de rendre la planète difficilement vivable dans les prochaines décennies, mais aussi découvrir les pistes de solution aux problèmes posés passant notamment par de nouvelles formes d'activité économique</li> <li>- se familiariser avec une approche globale et systémique des problèmes environnementaux et sociétaux.</li> </ul>	30h
<b>Cours sur les pratiques de management alternatives</b>		
Stratégie d'entreprise & gouvernance alternative ( <i>Hugues Robert/Pierre Yves Gomez/ Aurélien Acquier/Arnaud Van Wayenberge</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analyser les stratégies classiques ainsi que les politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises avec un œil critique</li> <li>- comprendre les enjeux actuels du gouvernement des entreprises et réfléchir à ce qui fonde la légitimité des dirigeants</li> <li>- appréhender les nouvelles formes de régulation qui émergent dans les secteurs clés de la mondialisation.</li> </ul>	30h
Entreprises et finance sociales et solidaires ( <i>Hervé Gouil et François Bottolier-Depois</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaître l'histoire, les logiques et les valeurs des organisations alternatives à celles de l'entreprise privée classique (mutuelles, coopératives, fondations, associations) et de la finance classique (ISR, fonds d'investissement spécialisés, micro-finance, banque alternative,...)</li> <li>- être sensibilisé aux questions de gestion particulière qu'elles rencontrent (gouvernance, évaluation, gestion des bénévoles,...)</li> </ul>	30h
Réinventer le travail et changer les organisations ( <i>Frédérique Alexandre-Bailly et Nathalie Lugagne</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre les raisons qui font que le travail manque bien souvent de sens et d'attractivité</li> <li>- étudier les formes innovantes d'organisation du travail donnant davantage de responsabilité et de possibilités de développement aux collaborateurs</li> <li>- repérer les différents éléments qui influent sur la capacité à changer les organisations : les résistances comme les leviers, les diverses méthodes de conduite ou de facilitation du changement, les questions éthiques qui se posent à un agent de changement.</li> </ul>	30h
Manager la performance économique, sociale et écologique ( <i>Daniel Martinez, Afshin Mehrpouya et Diane-Laure Arjaliès</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre que les systèmes de gestion reflètent les valeurs d'une organisation. Ils relaient certaines idéologies et influencent les pratiques managériales.</li> <li>- analyser les initiatives actuelles de mesure de performance alternative (triple bottom line etc.)</li> <li>- apprendre à faire évoluer les systèmes de gestion de la performance pour intégrer la question sociale ou environnementale</li> </ul>	20h
Marketing, communication et consommation responsables ( <i>Frédéric Dalsace et Anne Michaut</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprendre comment la conception de produit /service ainsi que la communication d'entreprise peuvent intégrer les grands enjeux sociaux et écologiques</li> <li>- connaître les grandes tendances de la consommation ainsi que les ressorts du comportement du consommateur sur lesquels on peut s'appuyer pour promouvoir des pratiques et produits alternatifs</li> <li>- découvrir le fonctionnement des labels, et le marketing sociétal</li> </ul>	20h

Intitulé	Objectifs	Volume horaire
<b>Séminaires et ateliers</b>		
Innover et entreprendre autrement ( <i>Florian Hoos et Hubert Bonal</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- donner les clés de l'engagement entrepreneurial en étudiant les différentes phases et question de la création d'entreprise</li> <li>- donner envie de s'engager et d'agir</li> <li>- découvrir différentes pistes pour innover (modèles collaboratifs et de l'open source, rôle des nouvelles technologies,..)</li> </ul>	20h
Méthodologie du conseil ( <i>Kea Partners</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doter les étudiants de méthodes nécessaires à la gestion de leurs projets opérationnels : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Outils de base de la gestion de projet</li> <li>o Benchmarks et études de marché</li> <li>o Modèles et scénarios</li> <li>o Chiffrage des équilibres économiques</li> <li>o Impacts des présentations écrites et orales</li> </ul> </li> </ul>	16h
Témoignages de dirigeants et de managers alternatifs ( <i>coordonnés par Roland Vaxelaire et Julien Kleszczowski</i> )	Faire partager aux étudiants l'expérience de dirigeants, chercheurs, philosophes confirmés qui ont développé une vision alternative et l'ont concrètement inscrite dans la gestion de leur entreprise ou dans le travail de recherche qu'ils mènent.	16h

### 4.3. Les Projets Personnels Accompagnés

Le mémoire de recherche est un travail essentiel de la dernière année de l'école qui compte pour un tiers des crédits de l'année et suppose un investissement important de l'étudiant. Il s'agit d'une occasion unique de prendre du recul et de faire un travail de réflexion personnel ayant vocation à apporter une contribution académique de bon niveau à l'analyse des défis contemporains tout en permettant potentiellement de nombreuses rencontres sur le terrain.

La majeure cherche à encadrer ce travail de recherche dans un **Projet Personnel Accompagné**<sup>3</sup> qui est préparé dès la rentrée de septembre.

Différentes voies sont proposées pour mener à bien ce travail :

- **Environnement et coopération Nord-sud** : cette voie est organisée en partenariat avec l'Agro Paris Tech, campus de Montpellier, Master Spécialisé « Nature, Management et Société »<sup>4</sup> : un petit nombre d'étudiants peut rejoindre le programme du Master et partir réaliser avec lui une mission d'un mois dans un pays du Sud, puis développer une recherche à partir de cette expérience.
- **Incubateur et entrepreneuriat social** : cette voie est offerte aux étudiants qui ont un projet de création d'activité à l'issue de la majeure. Le thème de recherche est alors choisi en synergie avec le projet de création.
- **Think tank et centre de recherche** : les étudiants sont ici accueillis par un centre de recherche ou un think tank en France ou à l'étranger choisi en fonction de leurs intérêts de recherche et produisent dans ce cadre un rapport de recherche.
- **Diagnostic et étude d'organisation ou d'initiative** : le but est ici d'être accueilli dans une entreprise ou une ONG, en France ou à l'étranger, pour y mener une étude d'évaluation ou de diagnostic, ou documenter des pratiques alternatives..La réalisation d'un travail dans le cadre de l'Action Tank de la Chaire « Entreprise et Pauvreté » d'HEC fait partie de cette voie.

<sup>3</sup> Celui-ci peut éventuellement être mené par groupe de deux (option à valider par les responsables de la majeure)

<sup>4</sup> Nous recevons en les étudiants dans la majeure quelques semaines en novembre-décembre.

En fonction des souhaits profonds des étudiants, d'autres montages peuvent être envisagés.

Nous souhaitons en effet que les étudiants puissent **choisir un thème de travail en rapport** avec ceux de la majeure mais aussi **avec leurs intérêts et leurs aspirations professionnelles**, afin de profiter au mieux de cette opportunité qui leur est proposée. Les projets sont accompagnés par des tuteurs spécialistes des thèmes de travail choisis qui peuvent éventuellement appartenir à d'autres disciplines que le management comme travailler dans d'autres institutions (économistes, sociologues, juristes, politistes, historiens, théologiens, philosophes,...).

Concrètement, la préparation du Projet Personnel Accompagné est un travail assez long de maturation du projet et de construction des moyens de le réaliser qui court tout le long du premier trimestre. Un temps important est en outre dédié durant le mois de janvier à la finalisation du projet (accord des institutions d'accueil, préparation pratique du voyage éventuel, travail sur le fond par des lectures, discussion avec le tuteur et écriture d'un document de pré-projet). **Les fonds de mécénat** récoltés par la majeure permettent de faciliter le financement de certains projets et notamment de **faciliter le séjour à l'étranger**.

La majeure a travaillé à construire des partenariats avec des groupes de recherche impliqués dans des problématiques locales et situés à l'étranger, ainsi qu'avec des lieux de réalisations innovantes qui présentent un intérêt à être documentés par de tels travaux.

#### 4.4. Calendrier

La majeure a son propre calendrier. Les cours sont planifiés pour permettre de mener les Projets Opérationnels pour lesquels un à deux jours sont laissés disponibles chaque semaine.

La rentrée a lieu tôt, dès le 4 septembre, afin de permettre un éventuel départ à l'étranger dès le mois de février dans le cadre du Projet personnel accompagné.

<b>Premier trimestre</b>	
Du 2 au 6 septembre : <i>Semaine de rentrée</i>	Séminaire d'ouverture Lancement des Projets Opérationnels en petits groupes (PO)
Du 9 septembre au 20 décembre <i>14 semaines de cours</i> <i>1 semaine de congés à la Toussaint</i>	Cours et Projets Opérationnels. Accueil d'un groupe d'élèves de l'Agro ParisTech du 26 novembre au 21 décembre
Vacances de Noël (2 semaines)	
<b>Deuxième trimestre</b>	
Jusqu'à mi-janvier	Fin des cours Soutenance des Projets Opérationnels (PO) Finalisation de la préparation des Projets Personnels Accompagnés (PPA)
Février-Mars-Avril	Réalisation des PPA sur le terrain avec encadrement des tuteurs
Fin Avril	Événement public à partir des résultats obtenus dans les PPA
<b>Troisième trimestre</b>	
Mi- Mai	Remise des mémoires de recherche rédigés et soutenances
<i>Parcours complémentaire libre</i>	Certificats HEC Incubation de projets, Stages et missions à l'étranger, Poursuite des recherches sur contrat, Voyage, Premier emploi

**Annexes**

A. Que deviennent nos étudiants ? .....	10
B. Répartition des crédits de cours de la Majeure.....	11
C. Rôle et Composition du Comité d'orientation .....	12
D. Présentation de l'équipe pédagogique .....	14

**ANNEXE A : QUE DEVIENNENT NOS ETUDIANTS ?**

Une enquête systématique a été menée en 2010 dont les résultats ont été publiés dans la newsletter n°7 de l'Observatoire du management alternatif en novembre 2010 (disponible en ligne)<sup>5</sup>

On y découvre la grande variété des parcours de nos étudiants, ce qui consacre notre majeure comme une véritable majeure généraliste.

Un tiers des anciens ayant répondu se trouvaient en outre à l'étranger au moment de l'enquête: pour une grande partie en Europe (France, Angleterre, Italie, Hongrie) mais aussi en Afrique (Algérie, Tchad, Burundi, Mali), Asie (Inde, Chine, Vietnam) et l'Amérique (Chili). Les postes occupés à l'étranger se trouvent dans tous les secteurs et dans tous types d'entreprise, à l'image de l'hétérogénéité que nous trouvons dans l'ensemble des anciens ayant répondu.

Quel est leur premier poste ?

- 9 Conseil classique ou avec une composante développement durable
  - *Utopies, Oliver Wyman, Renault Consulting, Ernst & Young, Bernard Julhiet, Ethicity, Bio Intelligence Services, Semaphores, Auriverde, A2 Consulting, Exton consulting, Adventon BP, Strategic Partners, Bearing Point*
- 9 Nouveaux métiers au sein de grandes entreprises
  - *Innovation Sociale chez Veolia Water, RSE-RH chez Air France...*
- 9 Métiers plus classiques
  - *Analystes : Goldman Sachs, JP Morgan, Gores Group, Deutsche Bank, Crédit Agricole CIB, MediCapital Finance, General Electric...*
  - *Chef de produits: PepsiCo, Danone*
  - *Audit internet : Renault, Bouygues,*
  - *Contrôle de gestion: Vinci, Unibail*
  - *RH: Bouygues, Canal + , Solucom*
  - *Chargés de développement à l'étranger : Canal overseas Bamako, Laboratoire Urgo Vietnam, Eurovia Chili, Intrasense Hongrie*
- 9 Création d'entreprise (2 anciens) et PME
- 9 Dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire
  - *Groupe SOS, MACIF, IdeO, Fondation Financière de l'Echiquier...*
- 9 Dans le développement
  - *mission humanitaire : ACTED, AVEDEC-SDC*
- 9 Etudiants (5) dont deux doctorants

<sup>5</sup> [http://appli6.hec.fr/amo/Newsletters/Fiche/Item/la\\_majeure\\_alternative\\_management\\_en\\_mouvement\\_\\_-7.sls](http://appli6.hec.fr/amo/Newsletters/Fiche/Item/la_majeure_alternative_management_en_mouvement__-7.sls)

**ANNEXE B : REPARTITION DES CREDITS DE COURS DE LA MAJEURE**

<b>Intitulé du cours</b>	<b>Nombre de Crédits ECTS</b>
Histoire de la critique du capitalisme	4
Globalisation, Financiarisation, Développement et Régulation	4
Grands défis planétaire et gouvernance mondiale	4
Stratégie d'entreprise & gouvernance alternative	4
Entreprises et finance sociale et solidaire	4
Réinventer le travail et changer les organisations	4
Manager la performance économique, sociale et écologique	3
Marketing, communication et consommation responsables	3
Innover et entreprendre autrement	2
Témoignages de dirigeants et de managers alternatifs	1
Méthodologie du conseil	Noté avec le PO
Projet opérationnel (PO)	7
<b>Total des cours et du projet opérationnel</b>	<b>40</b>
<b>Projet personnel accompagné donnant lieu à mémoire de recherche</b>	<b>20</b>

<b>ANNEXE C : ROLE ET COMPOSITION DU COMITE D'ORIENTATION</b>
---

Un Comité d'orientation dédié rassemble des personnalités du monde économique et social concernées par le développement de nouvelles pratiques managériales.

Ce Comité propose chaque année :

- un large choix de projets opérationnels,
- des terrains d'enquête pour des missions de diagnostic (éventuellement mené dans le cadre du Projet Personnel Accompagné);
- un accueil des étudiants dans des conférences et événements divers ;
- un conseil personnalisé en fonction des besoins de chacun(e).

Il est composé :

- de représentants d'entreprises de différents domaines (Banque, Assurance, Conseil, Industrie, Distribution, Art, Presse, Secteur Mutualiste) ;
- de représentants du secteur non marchand (secteurs public, associatif, syndical, etc.).

La majeure est en outre aidée financièrement par plusieurs entreprises (Crédit Coopératif, MACIF, Kea & Partners en 2011) qui soutiennent son projet pédagogique, les réflexions et analyses d'expériences qui sont menées avec les étudiants. C'est grâce à ce mécénat notamment que nos étudiants peuvent bénéficier de bourses pour réaliser leurs Projets Personnel Accompagnés.

*Composition du comité d'orientation*

Mathieu AGOSTINI  
Direction de la Responsabilité Sociale  
& Environnementale  
Chargé de Projets  
**MACIF**

Nicole ALIX  
Administratrice Déléguée  
**CONFRONTATIONS EUROPE**

Olivier AUBERT  
Associé  
**TEMSENS**

Thomas BAUDURET  
Chargé de Développement RH  
**SYNDEX**

Soumaya BEN MAIMOUN  
International Director  
**MORY DUCROS**

Hélène BERGER  
Responsable du pôle recrutement/parcours  
**MEDECINS DU MONDE**

Benjamin BLAVIER  
Responsable du Pôle Non-Discrimination et  
Diversité  
**IMS ENTREPRENDRE**  
Délégué Général  
**ASSOCIATION CERCLE PASSEPORT TELECOMS**

Valérie BOBO  
Art for Business Dev. Mona Lisa  
**FONDATRICE DE "MONALISA"**

Jean-Paul BOUCHET  
Secrétaire Général  
**CFDT /CADRES**

Thomas BUSUTTIL  
Fondateur  
**CABINET IMAGIN'ABLE**

Jérôme CARPE  
Président-Directeur-Général de **REOR**  
Membre **du CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS**  
Trésorier  
**ACTION CONTRE LA FAIM**

Hervé CHAYGNEAUD-DUPUY  
Président Directeur de la Rédaction  
**SYNERGENCE**

Eve CHIAPELLO  
Directrice d'Etudes EHESS

Jean-François CONNAN  
Directeur Insertion&Innovation Sociale  
Co-fondateur de Extramuros  
**ADECCO**

Stéphane COSTE  
Responsable Prospective Stratégique et relation  
client  
**CREDIT COOPERATIF**

Didier COULOMB  
Directeur Innovation Sociétale  
**SCHNEIDER ELECTRIC**  
Délégué Général de  
**ASSOCIATION 100 CHANCES 100 EMPLOIS**

Nicole d'ANGLEJAN  
Directrice du Pôle Métiers  
**LES APPRENTIS D'AUTEUIL**

Claire DAMBRIN  
Professeur  
**ESCP-EAP**

Hélène DELAHAYE  
Responsable de Projet  
**LA POSTE**

Guillaume DE MARNHAC  
Directeur Ressources Humaines  
**WWF FRANCE**

Elvi DEON  
Directeur Associé  
Pôle Hommes&Transformation  
**ALGOE**

Beatriz DORVILLE  
Secrétaire Générale  
**TMI (TRUST MANAGEMENT INSTITUTE)**

Christine DURROUX  
Senior Partner/Associée  
**KEA&PARTNERS**

Catherine EL AROUNI  
Délégué Général  
**RESTOS DU COEUR**

François FAYOL  
**MINISTERE DES FINANCES**

Sophie FOURCHY  
Head of the Foundation  
**FONDATION CARREFOUR**

Nicolas FROISSARD  
**MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX**

Florent GITIAUX  
Manager  
**WEAVE AIR**

Philippe GOIN  
**SYNDEX**

Claire GRASSI  
Consultante  
**APERTURENCE**

Stéphanie HENRION  
Responsable des Programmes RSE  
**CFAO**

Sylvie JAULIN  
**KEA-PARTNERS**

Gaëlle KERMABON-CHAMPEAUX  
Direction Déléguée Développement  
Responsable Conseil Instances&Opportunités  
**MAIF**

Tristan LECOMTE  
Président  
**ALTERECO**

Philippe LEMOINE  
Président  
**LASER GROUP**

Nathalie LUGAGNE  
Doyen Exécutif  
**HEC PARIS**

Nathalie LUPI (RUSE)  
Direction Audit Interne  
**BOUYGUES CONSTRUCTION**

François MOISAN  
Directeur Exécutif de la Stratégie et de la  
Recherche, Directeur Scientifique  
**ADEME**

Emilie MOREIRA  
Responsable de Projet  
**LA POSTE**

Thanh NGHIEM  
Présidente Fondatrice  
**INSTITUT ANGENIUS**

Bérangère PAGES  
Directeur Relations Entreprises  
**HEC PARIS**

Joël PAIN  
Fondateur et Président  
**UP & UP DÉVELOPPEMENT  
CROISSANCE PLUS**

Christian PELLET  
Directeur Général  
**SEXTANT**

Alain PETITJEAN (2013/14 son fils dans la majeure  
se retire pendant 1 an remplacé par)

Joël KRIKORIAN  
Directeur du Développement  
**SEMAPHORES**

Hugues ROBERT  
Président  
**VOLVOX MUSIC**

Dorothee ROCH  
Chef de Projets Emploi  
**FACE (FONDATION AGIR CONTRE L'EXCLUSION)**

Arnaud ROUELLE –MOUROT  
Directeur Général  
**ASHOKA FRANCE**

Eric SEULLIET  
Président  
« **La Fabrique du Futur** »

Mickaël SEZILLE  
Directeur Régional Yvelines-Sud  
**LCL**

Fabrice SIMONEAU  
Directeur Général Adjoint  
Direction Générale Opérationnelle Ouest-Nord  
**ADECCO**

Emmanuel SOULIAS  
Responsable DD et Vie Mutualiste  
**MACIF**

Mathilde TABARY  
Responsable Développement Social, RSE et  
Diversité  
**CARREFOUR**

Mathieu TAUGOURDEAU  
Responsable des Agences de Conseil&Services  
en Développement Durable  
**GROUPE SOS**

Olivier TORRENTE  
Consultant  
**EXTON CONSULTING**

ROLAND VAXELAIRE  
Responsibility Management

## ANNEXE D : PRESENTATION DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE

### **Aurélien Acquier**

est Professeur Associé au département Stratégie, Hommes et Organisation au sein du Campus Paris de ESCP Europe. Il enseigne actuellement la stratégie d'entreprise et la gestion des dynamiques organisationnelles. En lien avec différentes entreprises nationales et internationales, ses travaux portent sur les relations entre développement durable, stratégie d'entreprise et changement institutionnel. Au sein des entreprises, il s'intéresse plus particulièrement aux liens entre le pilotage du développement durable et le management de l'innovation. Cette analyse des pratiques internes est complétée par une analyse institutionnelle, où il a étudié différents processus d'élaboration de normes, standards, référentiels et marchés du développement durable. Ses recherches ont donné lieu à de nombreuses communications et publications. Il est notamment co-auteur de l'ouvrage *Organiser le développement durable* édité chez Vuibert en 2005, en cours de traduction en anglais (*Organizing Sustainable Development*, Edward Elgar Publishing). Diplômé de l'ESSEC et du master Gestion et Dynamique des Organisations (Paris X, ESCP Europe, Ecole des Mines de Paris, Ecole Polytechnique, ESSEC), il est titulaire d'un Doctorat de l'Ecole des Mines de Paris, où il est chercheur associé.

### **Frédérique Alexandre-Bailly**

est Doyenne du corps professoral de ESCP Europe depuis septembre 2008. Entrée à l'ESCP Europe en 1998 comme professeure de gestion des ressources humaines, elle a été directrice scientifique de la section d'apprentissage du Master Grande Ecole de 2001 à 2008, et est responsable de l'ouverture sociale de ESCP Europe depuis 2006. Elle appartient au groupe égalité et diversité de l'AGRH (Association Francophone des Chercheurs en Gestion des Ressources Humaines). Elle enseigne la gestion des ressources humaines, la théorie des organisations et le comportement organisationnel. Ses travaux portent sur la gestion de l'autonomie au travail ainsi que sur la gestion de la diversité des âges dans les organisations, avec un regard plus approfondi porté aux jeunes salariés. Diplômée en management international de HEC Paris (1991) et du master de la CEMS (HEC- ESADE 1991) et en philosophie de l'Université Paris IV Sorbonne (maîtrise en 1991), elle est titulaire d'un DEA d'histoire de la philosophie de l'Université Paris X Nanterre (1995) et d'un doctorat en sciences de gestion de HEC Paris soutenu en 2001. Elle est notamment l'auteur de *L'autonomie dans l'entreprise*, (Editions Universitaires Européennes, 2011) et co-auteur de *Comportements Humains et Management* (Pearson, 2008, troisième édition) et de *Former les managers* (Vuibert, 2008).

### **Diane-Laure Arjaliès**

est Professeur Assistant au Département de Comptabilité et Contrôle de Gestion d'HEC Paris. Diplômée de l'ESSEC Business School et du master Gestion et Dynamique des Organisations (Université Paris Ouest Nanterre, ESCP Europe, Ecole des Mines de Paris, Ecole Polytechnique et ESSEC Business School), elle est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris Ouest Nanterre et de l'ESSEC Business School. Ses travaux portent sur l'introduction de mesures de performance non financière dans les systèmes de comptabilité et de contrôle de gestion.

Elle s'intéresse plus particulièrement au développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) dans la gestion d'actifs et à la gestion des émissions CO2 dans les secteurs de la chimie et de la construction. Elle a des articles à paraître et publiés dans le *Journal of Business Ethics* et dans un ouvrage collectif sur la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Avant de rejoindre le corps professoral d'HEC Paris, elle fut analyste ISR dans une société de gestion d'actifs et chercheur au sein de l'Ecole Polytechnique (Palaiseau, France), de l'ESSEC Business School (Cergy, France) et de la Manchester Business School (Manchester, Royaume-Uni). En 2008 et 2009, elle fut également invitée en tant que chercheur visitant à l'Université d'Uppsala (Uppsala, Suède) et à l'UQAM (Montréal, Canada). Elle enseigne les Méthodes d'Analyse des Coûts (Master) et le Contrôle de Gestion (MBA et Programme Doctoral).

### **Hubert Bonal**

Diplômé d'Ecole de Commerce et d'Université d'économie il a partagé sa vie professionnelle entre grandes et petites entreprises d'une part (Renault et Start up) et la Direction d'Ecoles supérieures de commerce d'autre part. Depuis 4 ans au groupe HEC à un poste de planification et affaires publiques tout d'abord, et depuis 18 mois Délégué à l'Egalité des chances et engagement responsable. Il a toujours cherché des voies d'innovation entre gestion des ressources humaines et formation au management, en y associant les nouvelles technologies ou bien les programmes de pédagogie active.

### **Denis Bourgeois**

est Professeur affilié à HEC Paris. Il a travaillé durant 10 ans comme militant associatif environnementaliste. Il a été Secrétaire Général de Nature et Progrès, alors fer de lance de l'agriculture biologique en France, ainsi que parmi les fondateurs et *Executive Director* de la Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologique (IFOAM). Il a ensuite passé dix ans dans le business, comme cadre et créateur d'entreprise. Depuis vingt ans il a ensuite combiné les activités de consultant, chercheur et enseignant. Ses centres d'intérêt sont l'évolution contemporaine des formes organisationnelles et le sens que les individus donnent à leur travail.

Publication récente: *"Révolution Client: la fin d'une illusion ?"* Village Mondial, Paris, 2004.

Formation: HEC (1972), DEA de Sociologie (1994), Doctorat (HEC - 2000)

### **Eve Chiapello**

est Professeur à l'EHESS et co-fondatrice de la majeure. Elle enseigne la théorie des organisations, l'histoire du management et de la critique du capitalisme, les méthodes qualitatives de recherche et la sociologie des outils et techniques de gestion. Ses recherches s'intéressent plus spécifiquement aux questions comptables (concepts comptables et normalisation). Elle a par ailleurs développé des travaux sur les critiques qui sont adressées aux entreprises et aux formes de management, ainsi que sur la transformation historique des pratiques managériales. Elle a publié les ouvrages suivants : *Artistes versus Managers*, (Paris: Métailié, 1998) et *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, (Paris: Gallimard, 1999, avec Luc Boltanski), traduit en anglais, espagnol, allemand, russe et portugais. Elle est également l'auteur de nombreux chapitres dans des ouvrages collectifs et articles, notamment dans les revues suivantes : *Comptabilité-Contrôle-Audit ; Sociologie du travail ; Critical Perspectives on Accounting ; Accounting, Organizations and society ; Accounting, Auditing and accountability Journal, Discourse and Society ; European Journal of Social Theory ; Blätter für Deutsche und International Politik ; Berliner Journal für Soziologie*. Elle est invitée régulièrement en France et à l'étranger à présenter ses travaux. Elle a été responsable du programme doctoral HEC pour la spécialisation Information, Comptabilité, Contrôle, Organisation de 2000 à 2005.

Elle est diplômée d'HEC (1987), sortie parmi les 5 premiers de sa promotion (liste du Président), titulaire d'un DEA de Sciences Sociales (École Normale Supérieure-École des Hautes Études en Sciences Sociales), docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris-Dauphine (1994) et Habilitée à diriger des recherches (2000). Elle a vécu 3 ans au Mexique de 1997 à 2000. Elle supervise des thèses de doctorat en gestion et en sociologie.

### **Claire Dambrin**

Professeure associée au département comptabilité contrôle de gestion à l'ESCP-EAP. Elle est diplômée de l'ESCP, a soutenu une thèse sur le contrôle à distance à l'université Paris Dauphine. Elle a été chercheur visitant à la *London School of Economics* en 2005 et à *Baruch College (City University of New York)* en 2008-2009.

« Dans mes cours à HEC, je souhaite avant tout convaincre les étudiants que les outils de gestion ne sont jamais neutres ni objectifs. Je mets donc l'accent sur leurs aspects humains, politiques au-delà de leur versant technique. Mes intérêts de recherche portent sur le contrôle à distance dans divers contextes (organisations, communautés virtuelles etc.). Je m'intéresse plus précisément aux technologies de contrôle et à leurs impacts socio-institutionnels. J'ai développé plusieurs études sur l'ambivalence et l'opacité des outils de mesure de performance et l'autorégulation des comportements qui peut en résulter. Un deuxième pan de mes recherches concerne la place de la femme et plus généralement des minorités au sein de la profession comptable en France. J'ai publié plusieurs travaux sur les carrières des femmes dans les grands cabinets d'audit et sur la construction de l'identité

**Anne Laure Delatte**

Anne-Laure Delatte est spécialisée en économie internationale et économie financière. Elle a soutenu sa thèse de doctorat en 2005 sous la direction de M. Aglietta puis a enseigné 3 ans à la Hong Kong University of Science and Technology d'où elle a poursuivi des recherches sur le développement financier et monétaire de la Chine. Auparavant elle avait fait un visiting en Argentine auprès de la CEPAL (Nations Unies) pour étudier la reprise économique suite à la crise de 2001. Elle a publié plusieurs articles de recherche dans des revues internationales sur la crise argentine, la demande de monnaie en Chine, l'accumulation des réserves de change dans les pays émergents etc. Elle enseigne à Rouen Business School depuis son retour en France fin 2008.

**Ludovic François**

Professeur Affilié à HEC Paris, est docteur en sciences de gestion (Paris II Panthéon-Assas) habilité à diriger les recherches (Paris I Panthéon-Sorbonne), diplômé du mastère HEC management risques internationaux. Il est également titulaire d'un DEA de management international et d'un DESS de droit. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles sur la question de l'influence dans la vie économique dont Contre-pouvoirs (Ellipses, 2009). Il a notamment dirigé la réalisation de Business sous influence (éditions d'organisation, 2004), Blanchiment et financement du terrorisme (Ellipses, 2004) et Criminalité financière (Editions d'organisation, 2002). Ses recherches portent essentiellement sur les conflits entre les entreprises et la société civile. Il a, par ailleurs, participé activement aux travaux d'élaboration du référentiel en intelligence économique, dirigé par Alain Juillet, Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique auprès du gouvernement. Il est directeur de la revue Internationale d'intelligence économique (Lavoisier) et directeur des collections "Entreprises et Management" et "Intelligence économique" aux Editions l'Harmattan.

**Pierre-Yves Gomez**

Economiste, Docteur en gestion, Habilité à diriger les Recherches, est professeur de stratégie à l'Ecole de Management de Lyon. Entre 1998 et 2000, il a été professeur invité puis chercheur associé à la London Business School. Il dirige aujourd'hui l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

Il est à l'origine du développement, en France, du courant des conventions appliqué au management. Il est auteur des ouvrages "*Qualité et théorie et des conventions*" (Economica, 1994), "*Le gouvernement de l'entreprise*" (interEditions, 1996), "*La République des actionnaires: le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*" (Syros, 2001), "*The leap to globalization*" (Jossey Bass, 2002 avec Harry Korine). Il a coordonné "*Confiance entreprise et société*" (Organisation, 1995, trad. anglaise MacMillan 1996) et de nombreux articles académiques. Ses recherches portent sur l'évolution idéologique du gouvernement des entreprises et sur son lien avec la stratégie.

**Hervé Gouil**

Diplômé HEC, Hervé Gouil est le créateur du Cabinet de Développement Coopératif ANAKENA depuis août 2001. Membre fondateur de la coopérative TEAM ENTREPRENEUR, école inspirée de l'expérience finlandaise de TIIMI KATEMIA, il passe la plus grande partie de son temps à l'accompagnement de groupes de coopérateurs et d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire.

**Florian Hoos**

Florian Hoos est professeur à HEC depuis 2011. Il a obtenu un doctorat à HEC Lausanne en 2010 et un M.Sc (Diplom-Kaufmann) en administration des affaires à l'Université de Giessen en Allemagne. La thèse de Florian Hoos a reçu le premier prix de l'Institut allemand des vérificateurs internes (Deutsches Institut für Interne Revision) en 2011. Elle porte sur la gouvernance d'entreprise. Avant de rejoindre HEC, il a dirigé un projet de recherche et d'enseignement sur l'entrepreneuriat social en 2011 pour le compte de deux fondations en Suisse. Il a travaillé comme assistant de recherche à l'Université de Lausanne de 2007 à 2011 et comme chargé de cours au programme MBA d'HEC Lausanne de 2007 à 2009. Il a également remporté le «Prix Pralong » pour un projet d'aide au développement mené en Côte d'Ivoire en 2010.

### **David Khoudour-Castéras**

is an economist at the OECD Development Centre, where he coordinates the work on international migration. Previously, he was a researcher at the CEPII (2008-2010), a French think tank on international economics, and a lecturer at Sciences Po, Paris, from where he holds a Ph.D. in economics (2005). Before that, he was a Fulbright scholar (2004-2005) at the University of California, Berkeley, a professor of economics and the director of the research group on international migration (2005-2008) at the Universidad Externado de Colombia, Bogota, and a consultant for the OECD, the ILO and the IOM.

### **Nathalie Lugagne**

est professeur affilié et doyen exécutif de la faculté et de la recherche à HEC. Ses domaines d'intervention recouvrent les ressources humaines, le management interculturel et le leadership. Nathalie bénéficie d'une expérience professionnelle de plus de 20 ans dans l'enseignement supérieur de gestion, la formation continue et le développement managérial dans quatre pays différents (la France, l'Allemagne, Singapour et le Japon). Au-delà de son parcours académique, elle a également développé des compétences reconnues de gestion de programmes de formation et de management d'équipes multiculturelles. Elle a été directeur de l'EMBA d'HEC de 2004 à 2008 et chercheur visitant à l'université de Tsukuba au Japon de 2010 à 2011. Elle a créé et développé un réseau professionnel féminin à Tokyo. Nathalie a obtenu un diplôme de la Grande Ecole HEC en 1985 et du Doctorat HEC en 1996.

### **Thanh Nghiem**

A travaillé pendant 15 ans dans le monde de l'entreprise où elle a occupé des postes de dirigeant. Elle s'est investie dans le secteur des ONG depuis 2002.

- McKinsey (1988-2001): Partner en France, Asie du Sud-est, Chine, Belgique. Elle a développé des centres de compétences dans les secteurs financiers, services essentiels et politiques publiques. Elle a travaillé pour de nombreuses grandes entreprises, institutions et gouvernements, et a aussi créé un « incubateur de projets » européen à l'époque de l'explosion de l'e-commerce.
- Suez-Ondeo (2001-2002): Directeur stratégie et business development
- ONG : elle a créé Angenius en 2002 et a rejoint la Direction Générale de WWF France à titre bénévole en 2003

Formation : *Ecole Nationale des Mines de Paris (ENMSP<sup>fr</sup>)*, *MBA de l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD<sup>fr</sup>)*

### **Hugues Robert**

a travaillé en entreprise durant 22 ans, comme entrepreneur (3 ans), consultant en stratégie (4 ans), directeur stratégie d'un groupe industriel (3 ans), directeur d'investissement au sein d'un fonds LBO (3 ans), et enfin comme directeur général et président de groupes industriels (9 ans).

Depuis 2009, il se consacre à la formation d'équipes dirigeantes en stratégie et innovation, à ses activités de production musicale (Volvox Music), éditoriale (Brainsushi - La Spirale) et de tourisme solidaire (Double Sens). Hugues Robert est âgé de 45 ans, et est de formation principale HEC (1987).

### **Roland Vaxelaire**

Après avoir fait des études en Belgique, à l'Université de Louvain puis un MBA à Chicago, il travaille huit ans chez Nestlé dans les fonctions commerciales, ventes et marketing. Il rejoint ensuite Danone pendant 10 ans, dans le marketing d'abord puis comme Directeur général de la branche bière en Belgique. Il reprend ensuite la Direction générale d'un grand Groupe de distribution belge, GB qu'il vend à Carrefour. Après avoir dirigé la Belgique pour Carrefour il devient Directeur Qualité et Développement Durable et ensuite Directeur Qualité Responsabilité et Risques pour l'ensemble du groupe Carrefour. Il est aujourd'hui d'Administrateur de sociétés ainsi que de l'Autorité Européenne de Sécurité des Aliments.

**Arnaud Van Wayenberge**

est Professeur Assistant à HEC Paris où il enseigne le droit de l'Union européenne et le droit européen des sociétés. Avant de rejoindre HEC Paris, il exerça le métier d'avocat au barreau de Bruxelles (Clifford Chance LLP) et de référendaire à la Cour de justice de l'Union européenne (Tribunal). Par ailleurs, il a travaillé à l'Université Libre de Bruxelles, où ses enseignements ont porté principalement sur le droit de l'Union européenne et la théorie du droit. Il y exerçait également des activités de recherche (chercheur FNRS) au sein du Centre Perelman de philosophie du droit dont il était le directeur adjoint. Ses activités de recherche portent principalement sur (i) le droit constitutionnel et administratif européen, (ii) les nouvelles formes de normativités et (iii) le droit global. Celles-ci ont donné lieu à plusieurs livres et articles sur ces thèmes. Arnaud Van Wayenberge occupe actuellement la fonction de secrétaire de la collection "penser le droit" (Bruylant) et est membre du comité de rédaction de la revue "Cahiers de droit européen". Il est également Vice-Président de l'Association Internationale de Méthodologie Juridique (AIMJ) et membre de la Société belge de philosophie. Originaire de Belgique, Arnaud Van Wayenberge est titulaire d'un master en droit de l'Université Catholique de Louvain (grande distinction), de deux masters complémentaires (LLM) délivrés par l'Académie Européenne de Théorie du Droit et le Collège d'Europe et d'un doctorat en droit à l'Université Libre de Bruxelles (récompensé par le Prix Seghers).