



**BUSINESS  
SCIENCE  
INSTITUTE**

**LUXEMBOURG  
2019**

## **EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION**



*5<sup>e</sup> Semaine internationale / 5<sup>th</sup> International Week  
Château de Wiltz/Wiltz Castle, Luxembourg*

*23-26 septembre 2019  
23<sup>rd</sup>-26<sup>th</sup> September 2019*



BUSINESS SCIENCE INSTITUTE Luxembourg - ASBL n° F9655 – Agrément Ministériel 18 mars 2014.  
Château de Wiltz, L-9516 Wiltz - Grand-Duché de Luxembourg.



# PRME

an initiative of the  
United Nations Global Compact

*Depuis le 26 juin 2018, le Business Science Institute est adhérent du PRME (Principles for Responsible Management Education) et conforte, en ce sens, son engagement premier à promouvoir des valeurs telles que le développement durable, la responsabilité et l'éthique dans l'enseignement et la recherche.*

*Ainsi, pour la semaine internationale 2019 :*

- La brochure a été imprimée sur du papier recyclé.*
- Les transports en train plutôt qu'en avion ont été privilégiés.*
- Le traiteur retenu s'engage à utiliser de la vaisselle en inox, des assiettes faïences et du plastique PLA 100 % biodégradable.*

*Etant une organisation en réseau qui fait voyager professeurs et doctorants de par le monde, nous sommes conscients que ces mesures peuvent apparaître dérisoires voire cosmétiques et relever du « green washing ». ! Notre propos est ici d'attirer l'attention de notre communauté sur l'ampleur des enjeux et sur la nécessité de modifier nos comportements individuels et institutionnels.*

/

*Since 26 June 2018, the Business Science Institute has been a member of PRME (Principles for Responsible Management Education) reflecting our commitment to developing values including sustainable development, responsibility and ethics in the areas of teaching and research.*

*As a result, for the 2019 edition of the International Week:*

- The brochure has been printed on recycled paper.*
- We have encouraged delegates to travel by train rather than plane, wherever possible.*
- The caterer selected for the event has committed to using stainless steel cutlery, china plates and 100% biodegradable PLA plastic.*

*As a networked organisation whose professors and doctoral candidates travel across the globe, we are fully conscious that these measures may appear to be derisory, even superficial and look more like « green washing »! Our attention here is in fact to draw the attention of our community to the importance of what is at stake as well as the need for us to modify our individual and institutional behaviours.*

*Bienvenue à la semaine internationale 2019 du  
Business Science Institute !*

*Welcome to the 2019 Business Science Institute  
International Week!*

---



## Table des matières/ Table of contents<sup>1</sup>

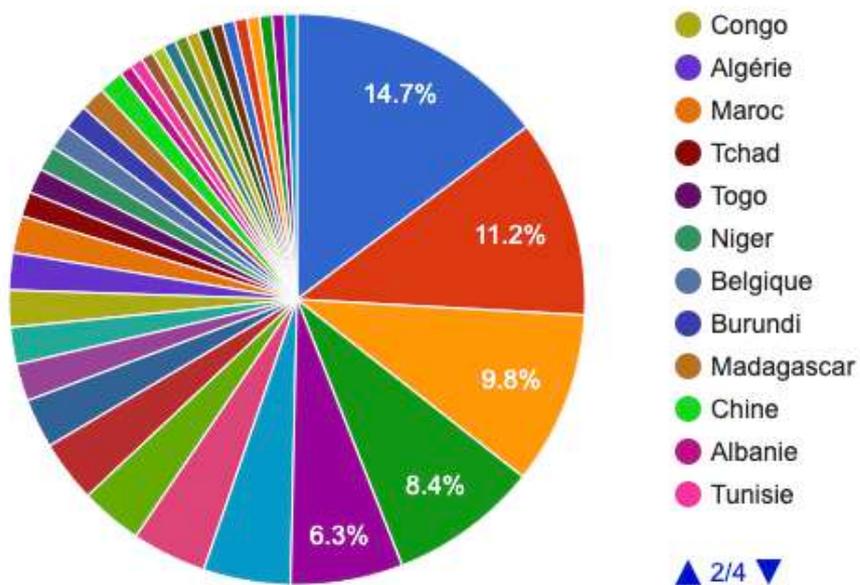
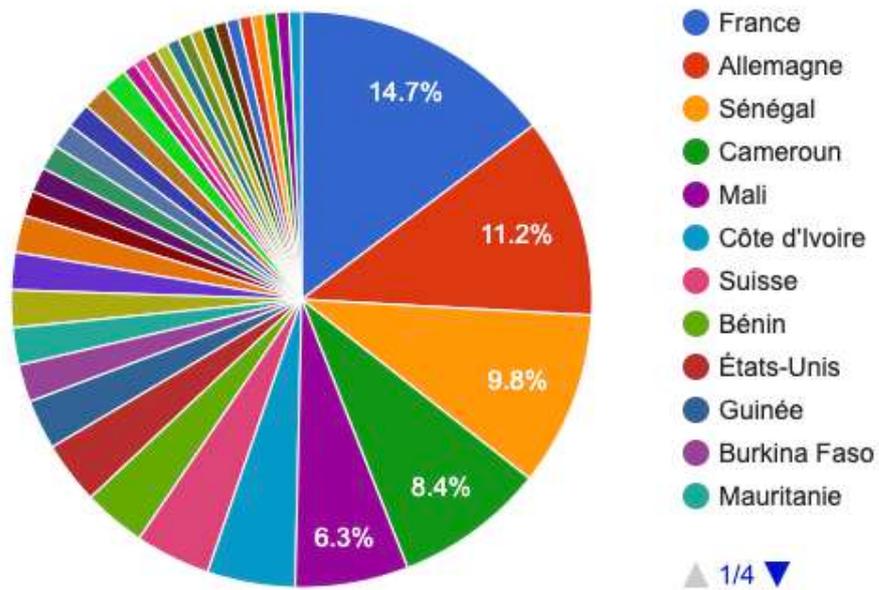
<b>Chiffres clés /</b> <b>Key Figures</b> .....	<b>p. 2</b>
<b>Pays d'origine des étudiants de DBA /</b> <b>Countries of origin: DBA Students</b> .....	<b>p. 3</b>
<b>Carte des docteurs et étudiants de DBA /</b> <b>World map of Doctors and DBA candidates</b> .....	<b>p. 5</b>
<b>Mot du Président du Business Science Institute</b> .....	<b>p. 6</b>
<b>Message from the President of the Business Science institute</b> .....	<b>p. 7</b>
<b>Informations pratiques /</b> <b>Practical Informations</b> .....	<b>p. 8</b>
<b>Conseil académique du Business Science Institute /</b> <b>The Business Science Institute Academic Council</b> .....	<b>p. 10</b>
<b>L'équipe managériale du Business Science Institute /</b> <b>The Business Science Institute Support Team</b> .....	<b>p. 11</b>
<b>Les professeurs référents du Business Science Institute/</b> <b>The Business Science Institute Academic Managers</b> .....	<b>p. 12</b>
<b>Programme de la semaine internationale 23-26 septembre 2019 /</b> <b>2019 International Week programme: September 23-26</b> .....	<b>p. 13</b>
<b>Planning des soutenances /6</b> <b>Schedule of thesis oral examinations</b> .....	<b>p. 17</b>
<b>Etudiants de DBA /</b> <b>DBA candidates</b> .....	<b>p. 18</b>
<b>Professeurs /</b> <b>Professors</b> .....	<b>p. 67</b>
<b>Etudiants de DBA et docteurs participant à la semaine internationale 2019 /</b> <b>DBA candidates &amp; Doctors participating in the 2019 International Week</b> .....	<b>p. 104</b>
<b>BSI-Lab</b> .....	<b>p. 113</b>

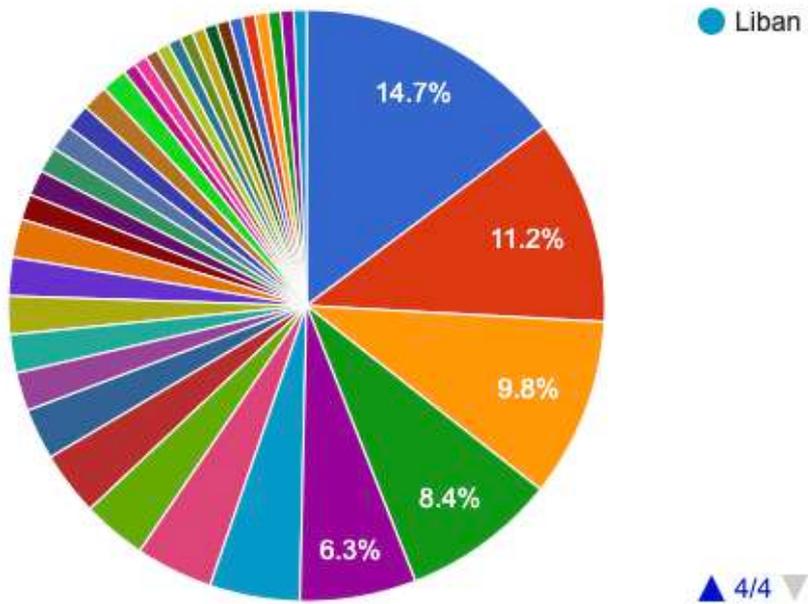
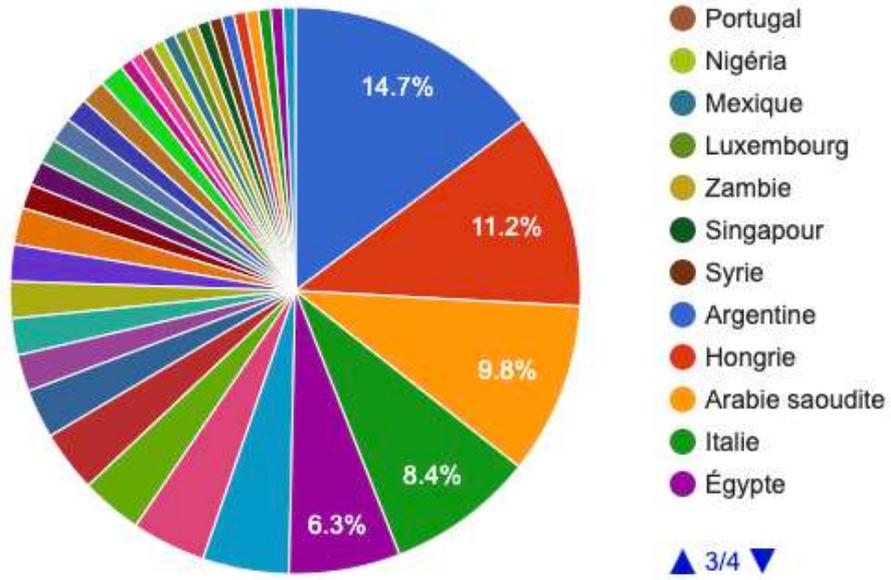
<sup>1</sup> Si vous notez une correction à faire dans cette brochure, merci d'en faire part à Aline / If you notice a correction to make in this brochure, thank you to inform Aline: [aline@business-science-institute.com](mailto:aline@business-science-institute.com)

### **Business Science Institute (Sept. 2019)**

- 1 programme : Executive Doctorate in Business Administration (en présentiel, à distance et digital/  
1 programme: Executive Doctorate in Business Administration (face to face, distance and digital)
  - 3 langues d'enseignement (anglais, français et allemand) /  
3 languages of instruction (English, French and German)
    - 12 personnes dans l'équipe managériale/  
12 people on the management team
      - 21 groupes ouverts /  
21 cohorts
  - 23 livres publiés en français, anglais, allemand et chinois /  
23 books published in French, English, German and Chinese
    - 33 nationalités des étudiants /  
33 student nationalities
    - 55 thèses de DBA soutenues/  
55 DBA theses successfully examined
    - 143 Professeurs en réseau/  
A network of 143 Professors
  - 148 Doctorants-Managers inscrits en 2019 /  
148 DBA candidates enrolled in 2019
- 206 Doctorants-Managers depuis la création du Business Science Institute en 2013/  
206 DBA candidates since the creation of the Business Science Institute in 2013

## Pays d'origine des étudiants de DBA / Countries of origin: DBA Students





## Carte des docteurs et étudiants de DBA / *World map of Doctors and DBA candidates*



Introduire cette 5<sup>e</sup> semaine internationale de *l'Executive Doctorate in Business Administration* au Château de Wiltz est à l'évidence source de plaisir, de responsabilité, mais aussi d'insatisfaction :

**Source de plaisir** car le Business Science Institute compte aujourd'hui plus de 145 doctorants-managers, près de 100 professeurs sont actifs, 55 thèses auront été soutenues à la fin de ce mois de septembre 2019, 23 livres ont été édités dans la collection dédiée des éditions EMS et cette semaine regroupe plus de 50 professeurs et plus de 90 doctorants managers et docteurs.

**Source de responsabilité** car on ne gère pas une organisation en réseau de plus de 200 personnes sans soutien et organisation.

- Soutien des collègues professeurs en réseau sans lesquels le Business Science Institute n'existerait pas. Ces collègues impliqués partagent des valeurs, une confiance réciproque et un sens de la cordialité. Soutien d'une équipe support en réseau d'une dizaine de personnes qui a plaisir à partager ce projet.
- Une organisation qui nous a conduit à investir dans une base de données qui nous permet aujourd'hui de partager à distance les informations sur les doctorants managers et avec un système de traçabilité des relations entre les doctorants et leurs professeurs. Une organisation qui nous a conduit à créer des professeurs référents pour chaque groupe d'étudiants et qui progressivement se structure et définit des procédures, tout en ayant le souci de garder à la fois réactivité et souplesse.

**Source d'insatisfaction** lorsque j'observe le décalage entre les défis environnementaux et sociétaux auxquels notre monde est confronté aujourd'hui et les sujets de thèse de DBA qui n'abordent pas assez ces questions. Les 30 à 50 doctorants-managers qui s'inscrivent annuellement ont pour objectifs de devenir docteurs et de créer de la connaissance mais ils doivent aussi s'interroger sur l'impact « durable » de leur recherche.

Pour conclure, je souhaiterais adresser des remerciements :

Des remerciements pour tous les collègues qui s'impliquent et, plus particulièrement cette année, je voudrais saluer les Pr. Cloutier, Chevalier et Mitev qui ont coordonné l'ouvrage *Research Methods for the DBA* après avoir coordonné l'an dernier la version française. C'est un travail colossal pour notre communauté !

Tous mes remerciements et ma reconnaissance s'adressent aussi à Caroline Hertz qui va prochainement se consacrer à d'autres projets. Depuis 7 ans, Caroline représente le « pilier managérial » du Business Science Institute et je tenais à saluer son engagement sans faille et son professionnalisme.

**Professeur Michel Kalika**  
**Président, Business Science Institute**

Introducing this 5th *Executive Doctorate in Business Administration* International Week at the *château de Wiltz* is obviously a great source of personal satisfaction, a huge responsibility, but it also leaves me with a certain feeling of frustration.

**A great source of satisfaction** because the Business Science Institute now has more than 145 doctoral candidates enrolled, works with an active network of nearly 100 professors, 55 theses will have been presented by the end of September 2019, 23 books published in our collection edited by *éditions EMS* and our annual event in Wiltz is being attended by more than 50 professors and 90 doctoral candidates from across the globe.

**A huge responsibility** because managing a networked structure made up of more than 200 individuals can't be achieved successfully without the right support and organisation.

- The support from a network of academic colleagues without whom the Business Science Institute would simply not exist. Through their commitment, these colleagues share values, mutual confidence and a feeling of warm heartedness. And also, the involvement of a networked support team of 10 individuals who take great pleasure in working on this project.
- An organisation that has led us to invest in developing a database that now enables us to share information at a distance about our doctoral candidates with a tracking system for the communications between candidates and their professors. And also, an organisation that has led us to nominate academic managers for each cohort of students, helping us to progressively improve our structure and establish procedures, whilst remaining responsive and flexible in our way of doing things.

**A feeling of frustration** when I see the gap between the environmental and societal challenges our world faces and the DBA thesis topics that do not sufficiently take these issues into account. The 30 to 50 doctoral candidates who enroll with us each year aim to become Doctors and to create knowledge, but they should also be giving consideration to the 'sustainable' impact of their research.

To finish, I would also like to express my gratitude:

Thank you to our colleagues for their commitment, and in particular this year to Professors Cloutier, Chevalier and Mitev who co-edited *Research Methods for the DBA* after having edited the French version last year. It's a huge effort that benefits our whole community!

And finally, my sincere thanks go to Caroline Hertz, who will soon be moving onto to new projects. For 7 years, Caroline has been the 'managerial pillar' of the Business Science Institute and I would like to take this opportunity to acknowledge her unrelenting commitment and professionalism.

**Professor Michel Kalika**  
**President of the Business Science Institute**



Château de Wiltz  
Rue du Château  
L-9516 Wiltz  
Tél. : +352 95 74 44  
Fax n°: +352 95 75 56



Depuis la gare / from the railway station:

-  537/610/618 8 min toutes les 30 minutes / 8-minute journey leaving every 30 mins
-  Via Avenue Nicolas Kreins et rue du Château, 15 mn, 1 km / 15 minutes on foot

## Listes des hôtels à proximité de Wiltz / List of hotels in and around Wiltz

### Anciennes Tanneries



42a, Rue Jos Simon L-9550 Wiltz  
Tel. : 00 352 95 75 99  
[tannerie@pt.lu](mailto:tannerie@pt.lu)  
[www.auxanciennestanneries.com](http://www.auxanciennestanneries.com)

### Hôtel-Restaurant du Vieux Château



1 Grand-Rue, L-9530 Wiltz  
Tel. : 00 352 95 80 18  
[info@beimschlass.lu](mailto:info@beimschlass.lu)  
<https://www.beimschlass.lu>

### Camping KAUL



60 Campingstrooss, 9554 Wiltz  
Tel. : 00 352 950359  
[campkaul@pt.lu](mailto:campkaul@pt.lu)

### **Hôtel Pommerloch**



Wohlber, 2 • L - 9638 Pommerloch  
Tel. : 00 352 2695151  
[info@hotelpommerloch.lu](mailto:info@hotelpommerloch.lu)  
[www.hotelpommerloch.lu/](http://www.hotelpommerloch.lu/)

### **Hôtel Le Postillon**



1, rue de l'église, Esche-sur-Sûre.  
Tel. : 00 352 89.90.33  
[conrad@lepostillon.lu](mailto:conrad@lepostillon.lu)  
<https://lepostillon.lu>

### **Hôtel de la Sûre**



1, rue du Pont, Esche-sur-Sûre.  
Tel. : 00 352 83 91 10  
[info@hotel-de-la-sure.lu](mailto:info@hotel-de-la-sure.lu)

### **Traiteur**

#### **& Lunch (catering service)**

Zone industrielle Riesenhaff, n°10  
L-8821 Koetschette  
Tél.: 00 352 26 950 103



### **Restaurant**

#### **Bistro Kaul**

60, Campingstrooss  
Wiltz

Tel. : 00 352 27 91 79 41



9554

Présidé par le Pr. Jean-Pierre Helfer /  
Chaired by Pr. Jean-Pierre-Helfer.

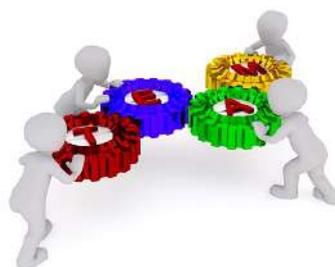
- Pr. Paul Beaulieu
- Pr. Françoise Chevalier
- Pr. Emmanuel Josserand
- Pr. Michel Kalika
- Pr. Nathalie Mitev
- Pr. Marielle-Audrey Payaud
- Pr. André Reuter



L'équipe managériale du Business Science Institute/  
*The Business Science Institute Support Team*

---

- Agnès : support administratif et pédagogique / Administrative and learning support
- Aline : support documentation et recherche / Documentary and research support
- Caroline : support administratif et pédagogique / Administrative and learning support
- Catherine : support administratif et pédagogique / Administrative and learning support
- Frédéric : support administratif et pédagogique / Administrative and learning support
- Maëlle : support Moodle / Moodle support
- Marie-Pierre : support administratif et pédagogique/ Administrative and learning support
- Ramunas : enregistrement vidéo des cours / Video technician
- Samuel : communication / Communications
- Stephen : responsable qualité et accréditations / Quality assurance and accreditations
- Yann : informaticien / IT support
- Yasemin : support administratif et pédagogique/ Administrative and learning support



- Pr. Yvon Pesqueux
- Pr. Lars Meyer-Waarden
- Pr. Christophe Torset
- Pr. Pierre-Jean Benghozi
- Pr. Marielle-Audrey Payaud
- Pr. Nathalie Mitev
- Pr. Caroline Mothe
- Pr. Anne Barthel-Radic



**Programme de la semaine internationale 23-26 septembre 2019 /  
2019 International Week programme: September 23-26**

LUNDI 23 SEPTEMBRE 2019 / MONDAY 23 SEPTEMBER 2019 / MONTAG 23 SEPTEMBER 2019			
8:00 and 8:30 AM : shuttle from Hôtel des Tanneries – Camping KAUL – Castle... (20 people each travel)			
	PROGRAMME FRANÇAIS	ENGLISH PROGRAM	DEUTSCHES PROGRAMM
9:00-9:30 AM	REGISTRATION		
9:30 – 10:45 AM	Entretiens doctorants professeurs  Salle 11	Pr. BEAULIEU Conference The doctor of practice in Business – The intelligence of Realization Salle 5	
10:45-11:00 AM	Pause/Break		
11:00 – 12:30 PM	Conférence Pr. BEAULIEU Le docteur de pratique en gestion – l'intelligence de la réalisation Salle 5	Doctoral students meet professors  Room 11	
12:30 -2:00 PM	DEJEUNER LIBRE – LUNCH - MITTAGESSEN		
2:00 – 3:30 PM	Conférence Pr. MARTINET le DBA et l'épistémologie  Salle 5	Doctoral students meet professors  Room 11	Seminar zum Thema "Tipps zum Schreiben der Thesis", (Gliederung/Darstellung von Inhalten/Bibliografie) Raum 13
3:30 – 3:45 PM	Pause		
3:45 – 5:15 PM	Conférence Pr. MARTINET le DBA et l'épistémologie  Salle 5	Pr. BEAULIEU Literature review  Salle 11	Seminar zum Thema "Tipps zum Schreiben der Thesis", (Gliederung/Darstellung von Inhalten/Bibliografie) Raum 13
5:30 -6:30 PM - .....	Pr. G. CAUSSE et Pr. E. KAMDEM Présentation du livre Théories des Organisations africaines Salle 5	Free evening	Freie Wahl
6:30-7:30 PM	Réunion étudiants DBA Distant : Pr. M. PAYAUD – S. Platt - Catherine Salle 5		
8:00 PM Diner / Dinner	Dîner Docteurs et Professeurs	No shuttle scheduled	Kein Shuttle geplant

MARDI 24 SEPTEMBRE 2019 / TUESDAY 24 SEPTEMBER 2019/ DIENSTAG 24 SEPTEMBER 2019							
7:30 and 8:00 AM: Navette Tanneries Kaul & Château – Shuttle from Tanneries to Kaul & Castle – Shuttle von Tanneries und Kaul bis zum Schloss							
	PROGRAMME FRANCAIS			ENGLISH PROGRAMME		DEUTSCHES PROGRAMM	
8:30 - 10:00 AM	Les docteurs parlent aux doctorants			Doctors speak with doctoral students Room 5/Salle 5/Raum 5		Austausch mit Absolventen/Ehemaligen des BSI	
10:00 - 10:30 AM	PAUSE / BREAK/ PAUSE						
9:30 – 12:30 AM	CERTIFICATES Jury français  Salle 5	Séminaire de suivi  Salle 14	Séminaire suivi  Synd. Init.	CERTIFICATES English Examination jury  Salle 11	Doctoral students meet professors  Cafeteria et Salle 12	LUX DE 1 & LUX DE 2 Beratungsgespräche  Cafeteria	FRA1 Einleitung : Der Erfolgreiche Weg zum DBA Prof. Dr. Anne Bartel-Radic  Raum 13
12:30 - 2:00 PM	Déjeuner professeurs référents S. PLATT Salle 12 (plateaux repas)			Lunch downtown your choice		Mittagspause (Freie Wahl)	
2 :00-3 :30 PM	Soutenances thèses  Salle 5	Soutenance thèses.  Salle 14	Séminaire suivi  Synd.Init.	CERTIFICATES English Examination jury  Salle 11	Doctoral students meet professors  Cafeteria et Salle 12	LUX DE 2 Vorträge „CERTIFICATES“ (6 Doktoranden)  (FRA1 Teilnahme erforderlich) (LUX DE 1 - Freiwillige Teilnahme an den Vorträgen zu den „CERTIFICATES“ der Gruppe LUX DE 2 und/oder individuelle Termine mit Professoren)	
3 :45-6 :00 PM	Certificates Jury français  Salle 5	Séminaire de suivi  Salle 14				Raum 13	
7:00 PM	Navette du Château aux Tanneries puis Kaul (pas de navette après le dîner) - Shuttle from the Castle to Kaul (no shuttle afterwards) – Shuttle vom Schloss bis zum Restaurant Kaul (keine Shuttle danach)						
7:30 PM Dîner / Dinner / Abendessen	Dîner Camping Kaul			Dinner at Camping Kaul Professors and doctoral students Tarif doctorant : 20 €/person – Doktoranden: 20 € pro Person		Abendessen Restaurant Camping Kaul	

MERCREDI 25 SEPTEMBRE 2019 / WEDNESDAY 25 SEPTEMBER 2019 / MITTWOCH 25 SEPTEMBER 2019							
7:00 and 7:30 AM: Navette des Tanneries puis Kaul & Château – Shuttle from Tanneries to Kaul & Castle – Shuttle von Tanneries und Kaul bis zum Schloss							
	PROGRAMME FRANCAIS			ENGLISH PROGRAMME		DEUTSCHES PROGRAMM	
8:00 AM – 1 :00 PM	Soutenances thèses DBA  Salle 11	Soutenances thèses DBA  Salle 14	Soutenances thèses DBA  Synd. Initiative (cour Château)	DBA thesis defense  Salle 5	Follow up seminar  Salle 13	LUX DE 1 & LUX DE 2  8:30-9:30 Uhr Teilnahme an „Verteidigung“ (EN)  Raum 5	FRA1  10:00-13:00 Research Design I Prof. Dr. Meyer-Waarden  (Hôtel) „Anciennes Tanneries“
1:00 - 2:15 PM	REUNION PROFESSEURS “How to supervise DBA Theses” (plateaux-repas) (salle 14)						
	Doctorants – Docteurs - Invitation Business Science Institute / Einladung Business Science Institute: Buffet/lunch/Mittagessen : cafeteria – doctorants / doctoral students / Doktordanden						
2:30 – 5:45 PM	Soutenances thèses DBA  Salle 11	Soutenances thèses DBA  Salle 14	Soutenances de thèses  Syndicat d’initiative (cour Château)	DBA theses defenses  Salle 5	Follow up seminar  Individuelle Beratungstermine mit in Wiltz anwesenden Professoren möglich:  LUX DE – Professoren  Salle 13	LUX DE 1  14:30-17:30 „Follow up 4“ Vorträge LUX DE 1  4 Doktoranden, in Anwesenheit von LUX DE 2  Raum 12	FRA1  14:30-18:00 Research Design II Prof. Dr. Mayrhofer  (HOTEL) “Anciennes Tanneries”
6:00 – 7:00 PM	“Managerial Impact of DBA”? by Pr. M. KALIKA, L. MOLA, J & DBA testimonies “ How to communicate DBA Impact” Pr. J.-P. DENIS Rittersaal						
7:15 – 8:30 PM	Business Science Institute Invitation to DOCTORS’ COCKTAIL and cocktail reception Cafeteria						
8:45 PM:	Navette - Shuttle to Tanneries & Kaul / Shuttle vom Schloss bis Hotel Anciennes Tanneries und Camping Kaul						

JEUDI 26 SEPTEMBRE 2019 / THURSDAY 26 SEPTEMBER 2019 / DONNERSTAG 26 SEPTEMBER 2019				
7:30 and 8:00 AM: Navette des Tanneries puis Kaul & Château – Shuttle from Tanneries to Kaul & Castle – Shuttle von Tanneries und Kaul bis zum Schloss				
	PROGRAMME FRANCAIS	ENGLISH PROGRAMME	DEUTSCHES PROGRAMM	
8:30 – 9 :45 AM	BSI Lab : analyses de données Par Pr. MOSCAROLA Fr.  Salle 11	Doctoral students Digital DBA meeting: Pr. N. MITEV - Pr. L. MOLA - Catherine  Room 14	LUX DE 1  1 Vortrag „CERTIFICATES“  Raum 13	LUX DE 2  Teilnahme Vortrag « Certificate » 08 :00-08 :30
10 :00 -11 :00 AM	Conférence « Comment publier ? » Coord. Pr. P.-J. Benghozi  Salle 11	Doctoral students Professors meetings Fr & Eng.  Room 14		<b>Research Design III</b> <b>08:30-11:30</b> <b>Prof. Dr. Bartel-Radic</b>
10:30 - 11:30 AM	New books presentation - Présentation nouveaux livres With Professors Chevalier, Cloutier, Mitev, Bonnet, Josserand, Kalika, Kamdem, Lebraty, Lemoine, Liarte, Moscarola, Mourmant, Payaud, Point ...  Rittersaal		Vorstellung veröffentlichter Bücher der DBA-Absolventen  Rittersaal	<b>Research Design IV</b> 12:00-17:30 Prf. Dr. Hagen  Raum 12
11:30 - 1:30 PM	Accréditation : avancement avec S. Platt Faculty meeting,  Salle 5		LIBRE/FREE: Déjeuner / lunch / Mittagessen for doctoral students	
2:00 – 4 :00 PM		Diplomation Graduation ceremony Abschlusszeremonie  Rittersaal	<b>Prix de l'Impact Managérial</b> <b>Managerial Impact Prize - Pr. JP Denis</b> <b>Managerial Impact Prize</b>	
4 :15 PM		Professors, doctors and doctoral students invited to the Graduation Cocktail ; Invitation au cocktail de diplomation : Professeurs, docteurs et doctorants ; Professoren, Doktoren und Doktoranden sind zum Abschluss-Cocktail eingeladen Rittersaal		
5:00 PM	Shuttle from Castle to train station for 18:46 PM train for Paris / Shuttle vom Schloss - Bahnhof			

## Planning des soutenances / Schedule of thesis oral examinations

### PLANNING SOUTENANCES/WILTZ 2019/PAR SALLES (sur 2 jours pour salles 5 et 11)

SALLE 5 (1)							
24 09 19	Doctorant	Directeur thèse Pr.	Rapporteur 1 Pr.	Rapporteur 2 Pr.	Président Pr.	Suffragant 1 Pr.	Suffragant 2 Pr.
2:00-3:30 PM	Ntezimana	M. Thévenet	Besseyre des Horts	Al Arkoubi	Valax	Burlaud	
SALLE 5 (1)							
25 09 19	Doctorant	Directeur thèse Pr.	Rapporteur 1Pr.	Rapporteur 2Pr.	Président Pr.	Suffragant 1Pr.	Suffragant 2 Pr.
8:00-9:30 AM	Hayes	Mitev	Josserand	Chalus- Sauvannet	Goudarzi	Reuter	Mourmant
9:45-11:15 AM	Bellali	Mayrhofer	Defélix	Josserand	Bartel-Radic	Fuhrer	
11:30-1:00 PM	Hien	Kalika	Baidari	Husson	Lemoine	Hagen	
2:30-4:00 PM	Basse	Lebraty	Cloutier	Lemoine	Pallud	Goudarzi	Schmitt
4:15-5:45 PM	Bourbon	Denis	Mourey	Benghozi	Beaulieu	Pallud	Martinet

SALLE 11 (2)							
24 09 19	Doctorant	Directeur thèse Pr.	Rapporteur 1 Pr.	Rapporteur 2 Pr.	Président Pr.	Suffragant 1 Pr.	Suffragant 2
2:00-3:30 PM	Vovor	Glemain	Desmazes	Laval	Mola	Al Arkoubi	
SALLE 11 (2)							
25 09 18	Doctorant	Directeur thèse Pr.	Rapporteur Pr. 1	Rapporteur Pr. 2	Président Pr.	Suffragant 1 Pr.	Suffragant 2Pr.
8:00-9:30 AM	Sy	Liarte	Baidari	Desmazes	Cloutier	Dubost	
9:45-11:15 AM	Tahari	Al Arkoubi	Janand	Valax	Hagen	Mothe	
11:30-1:00 PM	D.Mwewa	Payaud	Martinet	Denis	Mayrhofer	Bergadaà	Gajewski
2:30-4:00 PM	Pode Hirsch	Liarte	Bonnet	Chalus- Sauvannet	Gergen	Payaud	
4:15-5:45 PM	Able	Chevalier	Kamdem	Moscarola	Causse	Torset	

SALLE 14 (3)							
25 09 19	Doctorant	Directeur thèse Pr.	Rapporteur 1 Pr.	Rapporteur 2 Pr.	Président Pr.	Suffragant 1Pr.	Suffragant 2 Pr.
8:00-9:30 AM	Fofana	Burlaud	Causse	Mourey	Mola	Gajewski	
9:45-11:15 AM	Djaouti	Pesqueux	Benghozi	Bonnet	Lemoine	Mourmant	
11:30-1:00 PM	Larivière	Cloutier	Lemay	Liarte	Benghozi	Mothe	Heimann
2:30-4:00 PM	Ndaw	Tidjani	Torset	Husson	Valax	Fuhrer	
4:15-5:45 PM	Korao	Tidjani	Kamdem	Janand	Lebraty	Bergadaà	

SALLE Syndicat Initiative (4) - entrée dans la cour (à l'étage)							
25 09 18	Doctorant	Directeur thèse Pr.	Rapporteur 1 Pr.	Rapporteur 2 Pr.	Président Pr.	Suffragant 1Pr.	Suffragant 2 Pr.
8:00-9:30 AM	Faye	Payaud	Moscarola	Lavastre	Gergen	Poussing	
9:45-11:15 AM	N'dri	Chevalier	Kamdem	Laval	Thévenot	Schmitt	
11:30-1:00 PM	Mamane	Baidari	Glemain	Pesqueux	Chalus- Sauvannet	Causse	Laval
2:30-4:00 PM	Sangdel	Bonnet	Beaulieu	Pesqueux	Point	Dubost	
4:15-5:45 PM	Boutamo	Point	Lavastre	Liarte	Thévenot	Poussing	



**ETUDIANTS DE DBA /  
DBA CANDIDATES**

- **Guy François Able** Dakar 2 / 2015-2018

Receveur des impôts, Côte d'Ivoire / Tax Inspector, Ivory Coast.

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Françoise Chevalier.



***Identité religieuse et Management en Côte d'Ivoire : Etude exploratoire auprès de gestionnaires de ressources humaines dans les entreprises privées à Abidjan.***

Résumé

De nos jours, les entreprises en Côte d'Ivoire sont traversées par des situations qui montrent l'importance du phénomène religieux des salariés au sein même des organisations et de la pratique professionnelle. Dès lors, dans ce débat sur le retour du fait religieux dans les organisations, comment les GRH des entreprises, et plus particulièrement des entreprises privées pourront-ils amener les salariés à dissocier leurs identités religieuses de leurs identités professionnelles dans la pratique du métier Est-ce possible en Côte d'Ivoire, pays où l'on note que depuis 1990, 91,8 % de la population ivoirienne ont une identité religieuse ?

La recherche sur les réalités de l'identité religieuse des salariés dans les entreprises privées en Côte d'Ivoire justifie la présente thèse dont la question de recherche est : *En quoi l'identité religieuse des salariés est-elle ou non problématique pour les gestionnaires de ressources humaines dans les entreprises privées en Côte d'Ivoire ?* La démarche de recherche exploratoire utilisée sera d'analyser les questions d'identité religieuse des salariés, les différentes opinions et le traitement du phénomène par les GRH. Il ressort de cette analyse, diverses tendances au niveau des GRH à gérer des situations qu'ils trouvent plus ou moins problématiques.

Le corpus d'analyse de cette enquête, constitué des interviews de cinquante et un (51) gestionnaires de diverses entreprises a été traité par Sphinx iQ2 afin d'aboutir en somme à des résultats consolidés. Aussi, la discussion de nos résultats s'est-elle inscrite dans la perspective de mieux comprendre le management des identités religieuses dans le secteur privé en Côte d'Ivoire.

Mots-clés : Côte d'Ivoire, religion, identité religieuse, entreprises privées, gestionnaires des RH, management, salariés.

***Religious identity and Management in the Ivory Coast: An exploratory study of Human Resource Managers in private companies based in Abidjan.***

Abstract

Nowadays, private companies in the Ivory Coast are impacted by situations that show the importance of the co-evolution of religion and the practice of one's profession. Therefore, in this debate on the return of religion in organizations, how can the HRMs of these private companies be able to lead employees to dissociate their religious identities (which seem to give them more assurance) their professional identities in the practice of business (unstable position)!? Is the former possible in the Ivory Coast, a country whose literature indicates that since 1990, 91.8% of the Ivorian population have a religious identity?

Research on the realities of the religious identity of employees in private companies in the Ivory Coast justifies the present thesis whose research question is: In what way is the religious identity of employees or not problematic for managers of human resources in private

companies in the Ivory Coast? The exploratory research approach used analyzes the questions of employees' religious identity, different opinions and the treatment of the phenomenon by HRMs. This analysis shows that various HRM trends exist to deal with situations that managers find more or less problematic.

The corpus of analysis of this survey, consisting of interviews with 51 managers from a variety of companies, was processed by Sphinx iQ2 data software in order to provide consolidated results. Also, the discussion of our results offered the perspective of proposing a management approach for religious employees to better understand the management of religious identities in the private sector in the Ivory Coast.

Keywords: Ivory Coast, Religion, Religious Identity, Private Enterprises, HR Managers, Management, Employees.

- **Diaga Basse** Dakar 4 / 2017-2020



Ingénieur exploitation de l'aviation civile et manager opérationnel à l'Agence pour la sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) / Civil Aviation Engineer and Operations Manager at ASECNA (Aviation Safety Agency for Africa & Madagascar)

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Jean-Fabrice Lebraty.

***Le contrôle aérien à l'épreuve des organisations à haute fiabilité : les déterminants de la sécurité dans la gestion du trafic aérien à l'ASECNA.***

### Résumé

Le contrôle aérien consiste à assurer un écoulement sûr, rapide et ordonné des vols en aménageant à tout moment un volume de sécurité des avions en évolution au sol ou en l'air. Cependant, il arrive que les marges de sécurité requises entre les avions soient rompues compromettant ainsi la sécurité des vols. Cette situation de quasi accident est qualifiée d'incident grave ou « d'airprox ». Elle fait l'objet d'un report obligatoire du pilote et/ou du contrôleur aérien afin de déterminer les facteurs contingents et de prendre des mesures correctives pour pallier les causes de tels dysfonctionnements.

Cette thèse de doctorat en management des entreprises pose la problématique de la sécurité des organisations sociotechniques à devoir de fiabilité et a pour objectif de répondre à la question de recherche : « Comment expliquer les incidents graves dans le contrôle aérien à l'ASECNA ? - qui est le fournisseur de services de navigation aérienne regroupant dix-sept pays africains ? ».

La revue de la littérature a permis de décliner les différents paradigmes de la sécurité dans le domaine du transport aérien et de mettre en exergue les deux grandes écoles de pensée scientifique sur le sujet. Il s'agit de l'école de la théorie de « l'accident normal » et celle des partisans des « organisations hautement fiables » (HRO). Notre positionnement ontologique porte sur le courant des HRO dont les principes apparaissent les plus adaptés pour répondre aux besoins d'une organisation flexible portée à la sécurité telle que le fournisseur de services du contrôle aérien.

Après avoir adopté une grille d'analyse basée sur le modèle de James Reason et recueilli tous les incidents graves qui se sont produits dans les centres de contrôle aérien de l'ASECNA de 2014 à 2017, nous avons classifié les différents types d'airprox et déterminé les variables explicatives les plus significatives. A la lumière des résultats obtenus, des recommandations managériales visant à améliorer la sécurité des vols ont été formulées. Elles ont trait à une réorganisation dynamique du travail, la mise en œuvre d'une politique de gestion des flux et de la capacité des centres de contrôle aérien, la couverture globale en moyens de surveillance de l'espace aérien avec l'ADS-B, et l'automatisation de certaines tâches du contrôleur aérien.

Mots-clés : Airprox, centre de contrôle, flux de trafic, HRO, moyens de surveillance, sécurité aérienne.

***Air traffic control in an age of high reliability organisations: what key factors for safety in air traffic control at ASECNA?***

### Abstract

Air traffic control consists of ensuring a safe, expeditious and orderly flow of flights by setting up at any time a volume of safety to each aircraft on the ground or in the air. However, the safety margins required between aircraft may be broken, thus compromising flight safety. This quasi-accident situation is described as a serious incident or "airprox". For such situations, it is mandatory for the pilot or the air traffic controller to file a report in order to determine contingency factors and to take corrective measures to remedy the causes of such malfunctions.

This doctoral thesis in business management raises the safety issue of socio-technical organizations with a duty of reliability and aims to answer the research question: "how to explain the serious incidents in ASECNA air traffic control centers?" (ASECNA being the air navigation service provider for a total of seventeen African countries).

The literature review has made it possible to describe the different paradigms of safety in the field of air transport and to highlight the two great scientific schools of thought on the topic. This is the school of "normal accident" theory and the supporters of high reliability organizations (HRO). Our ontological positioning focuses on the current HROs whose principles appear most appropriate to meet the needs of a flexible organization focused on safety such as air traffic control.

After adopting an analysis grid based on the James Reason model and collecting all airprox that occurred in ASECNA air traffic control centers from 2014 to 2017, we classified the different types of airprox and determined the most significant explanatory variables. In light of the results obtained, managerial recommendations aimed at improving flight safety were formulated. These relate to a dynamic reorganization of work, the implementation of air traffic flow and capacity management, ASECNA airspace global surveillance coverage by ADS-B, and the automation of air traffic controller tasks.

Keywords: Airprox, Control center, Traffic flow, HRO, Means of surveillance, Aviation safety.

- **Abderrahmane Bellali** Paris 1 / 2016-2019

Directeur du cabinet SOPRI / Director - SOPRI

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Ulrike Mayrhofer.

***La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : cas des équipementiers automobiles dans la zone de Tanger.***



### Résumé

La transformation des organisations et des hommes d'une part, les nouvelles attentes des parties prenantes d'autre part, ont une incidence sur la fonction actuelle des ressources humaines (RH) ce qui signifie que les activités traditionnelles de la fonction RH doivent changer et prendre en compte les transformations du contexte dans de nombreux domaines, qu'ils soient économique, technologique ou sociologique. On voit s'élargir petit à petit le champ de la fonction RH au territoire.

Nous nous proposons dans cette recherche d'explorer les mécanismes d'une construction d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) déployée sur un territoire donné et dans une filière du secteur automobile à Tanger au Maroc. Nous cherchons à rendre concrète l'idée de rapprocher les équipementiers, filiales de multinationales, pour travailler ensemble sur une démarche de la GPEC, d'oeuvrer avec les institutions locales pour formaliser les conditions qui permettent une construction d'une GPEC qualifiée de territoriale capable d'insuffler un dynamisme et une stabilisation socio-économique aussi bien dans le territoire que dans les entreprises de la filière automobile.

Mots-clés : Changement systémique - Outils de gestion des compétences - Territoire – Coopération – Mutualisation.

***Workforce planning and talent management: the case of the car manufacturers in the Tangiers region.***

### Abstract

The transformation of organizations and human capacities on the one hand and the new expectations of stakeholders on the other, have an impact on the current human resource (HR) function. This means that the traditional activities of the HR function must change and take into account the transformations of its context in many areas, be they economic, technological or sociological. We are gradually seeing the expansion of the field of the HR function to territories.

We explore in this research the mechanisms to construct a workforce planning and talent management approach (GPEC) deployed in a given territory as well as in the automotive sector in Tangiers, Morocco. In particular, we explore the convergence of resources belonging to equipment manufacturers, themselves subsidiaries of multinationals through the GPEC approach. In order for the GPEC approach to be territorial, it is important to formalize the conditions of collaboration between equipment manufacturers and local institutions to instil dynamism and socio-economic stability in both the territory and the companies in the automotive sector.

Keywords: Systemic change, Talent management tools, Territory, Cooperation, Mutualisation.

- **Sébastien Bourbon** DBA à distance n°1 / 2017-2020

Directeur IFIC groupe immobilier / Director – IFIC Real Estate Group.  
Expert près de la cour d'appel de Lyon / Expert at Lyon Court of Appeal

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Jean-Philippe Denis.



***Le positionnement de l'agent immobilier sur le marché du neuf :  
Savoir exploiter l'asymétrie de connaissances.***

Résumé

Face à une transformation des logiques d'asymétrie sur le marché du neuf, l'intermédiaire immobilier doit se réinventer. Sous un angle managérial, ce travail doctoral repose sur un outil d'évaluation de l'asymétrie des connaissances qui fonctionne en trois temps : identification et mesure de l'asymétrie de connaissances entre l'agent et son interlocuteur ; proposition d'un positionnement de l'agent correspondant à l'asymétrie identifiée ; et proposition de mesures de *knowledge management* à prendre en fonction du positionnement nécessaire.

Ce dispositif d'évaluation de l'asymétrie de connaissances s'apparente à un couteau suisse au service du manager. Il a en effet plusieurs finalités qui en font un outil : d'aide à la décision, d'évaluation des équipes et des clients, de communication, et de marketing. En évaluant les asymétries de maîtrise des procédures, de compétences, d'expertise et d'expérience, la matrice facilite la transition de l'agence vers une organisation apprenante basée sur une communication interne itérative et sur une logique d'apprentissage collectif.

De façon plus large, l'outil d'évaluation de l'asymétrie de connaissances contribue à une culture organisationnelle et managériale davantage centrée sur le client et le service, plutôt que sur l'offre et le produit. En d'autres termes, il s'agit de développer une approche de servuction amenant à une intermédiation immobilière se rapprochant de la demande et s'éloignant de l'offre.

Mots-clés : Asymétrie, immobilier, connaissances, matrice, knowledge management.

***The positioning of the real estate agent on the new-build housing market:  
Learning to capitalize on asymmetric knowledge.***

Abstract

Facing the transformation of asymmetry on the new-build housing market, real estate managers are having to reinvent themselves. Based on a managerial perspective, this doctoral research uses a tool that evaluates the asymmetry between different types of knowledge. This tool works in three steps: 1) identify and measure this asymmetry between the agent and their contact person, 2) propose a positioning for the agent matching the identified asymmetry, and 3) propose knowledge management measures to be taken according to the required positioning.

This evaluation tool is like a Swiss army knife that the manager can use. Its multiple features make it a tool for decision-making, the evaluation of teams and clients, communications and marketing. By evaluating the asymmetries of procedural knowledge, skills, expertise and experience, the matrix makes the transition of the estate agency towards a learning organisation based on iterative internal communications and a logic of collective learning.

More broadly, the tool that evaluates the asymmetry between different types of knowledge contributes to an organisational and managerial culture that is more client and service-oriented rather than based on the offer and product. In other words, the aim is to develop a servuction approach making real estate mediation closer to the demand and more distant from the offer.

Keywords: Asymmetry, Real estate, Knowledge, Matrix, Knowledge management.

Conseiller en géopolitique et veille stratégique / Geopolitical and Strategy Advisor.

Consultant sénior pour le développement à l'international / Senior International Development Advisor.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Sébastien Point.

***Appliquer une « approche de modélisation » de développement dans un système organisationnel multi-acteurs en environnement contraint où la gouvernance est assurée par un acteur dominant. Aviation Civile Privée. Cas d'une compagnie aérienne.***

### Résumé

Une crise réelle a touché l'aviation civile privée dans sa catégorie d'aviation d'affaires, Depuis 2010, en tant qu'acteur de l'aérien, nous avons assisté à des dépôts de bilans de plusieurs compagnies aériennes de l'aviation d'affaires, le cas marocain est très intéressant vu les forces opposées d'un programme de développement du secteur aérien et une volonté d'atteindre des objectifs dans le secteur qui défie toutes autres forces, et de l'autre côté des avions cloués au sol suite à la non-délivrance des autorisations de vols.

Ce contre-courant a créé un mauvais climat et a conduit à une paralysie des échanges et a laissé les conflits répétitifs prendre le dessus. A travers cette thèse, nous avons cherché à comprendre les causes de ces conflits et de répondre à cette problématique par des propositions qui tiennent compte de la réalité du terrain, et avec une conceptualisation théorique à partir d'une catégorie de littérature théorique choisie et de notre empirique, par une approche qualitative d'une méthodologie inductive.

Mots-clés : Coordination, Confiance, Dialogue, Éthique, aviation civile privée, inter et intra-organisationnel, Interaction, Approche Systémique, Système, DGAC, OACI, Avionneur, Exploitant aérien, Autorisation aéronautique, CEA, Modèle économique, conflits, Approche inductive.

***Applying a 'modelling approach' to development in a multi-actor organisational system in a constrained context with a dominant governing body. Private civil aviation. The case of an airline company.***

### Abstract

Civil aviation is currently influenced by a serious crisis, especially for business planes. Since 2010, as a stakeholder in this area, we have seen many bankruptcies of business plane companies. The case of Morocco is interesting given the dialogic of the development of the aviation sector on the one hand (to achieve ambitious objectives), and aircraft grounded due to the non-delivery of flight authorizations on the other. This duality leads to a poor business environment and to communication breakdowns, which increases the number of conflicts.

Throughout this thesis, our goal is to understand the causes of these conflicts. To investigate our research question, we consider propositions and hypothesis embedded in our research field. Our conceptual framework is based on a selected literature review and an inductive methodological approach.

Keywords: Coordination, Trust, Dialogue, Ethics, Private civil aviation, Inter and intra organizational, Interaction, Systemic approach, System, DGCA, ICAO, Aircraft

manufacturer, Air operator, Aeronautical authorization, AOC, Economic model, Model, Concept, Conflict, Inductive approach.

- **Fayçal Djaouti** Paris 1 / 2016-2019

Conseiller à la Direction Générale Europe/ Ministère des Affaires étrangères / Advisor to the Senior Management Team for Europe / Ministry of Foreign Affairs



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Yvon Pesqueux.

***L'application du « Lean Management » comme fondement d'une conduite de changement pour l'amélioration des Organisations culturelles publiques. L'exemple de son application au Centre Culturel Algérien à Paris.***

### Résumé

Les organisations culturelles publiques (OCP), en dépit de leur vocation d'assurer un service public dans le cadre, notamment, de la mise en œuvre de la politique culturelle de l'Etat, tendent à adopter des modes d'organisation et de management autrefois réservés aux entreprises de production, en quête d'objectifs de qualité des produits culturels et de l'amélioration organisationnelle.

Considérant cet objectif primaire des OCP qui est surtout axé sur la satisfaction d'un besoin d'intérêt public que de poursuivre un profit, elles continuent à être financées par l'Etat. Toutefois, en raison de l'insuffisance de ces subventions et de la rationalité du marché culturel, une démarche d'amélioration sur la base des principes de *Lean-Management*, qui a fait ses preuves dans les entreprises manufacturières, se place comme une méthode pragmatique à la recherche de la compétitivité en proposant de meilleurs produits et services aux usagers.

La multitude des projets de changement organisationnels, dans les entreprises culturelles, place les acteurs de terrain dans un sentiment de lassitude, de manque de motivation, voire de résistance, face aux nombreuses initiatives des dirigeants. A travers notre projet de recherche doctoral, nous avons essayé de démontrer que l'amélioration de l'organisation culturelle passe d'abord par le développement des personnes, leur formation et leur préparation à assumer un nouveau projet, afin de mieux les impliquer dans le projet du changement, qui de surcroît s'appuyait sur des outils de gestion inhabituels.

A travers « un scénario » de changement, nous avons testé un mode de fonctionnement adapté aux objectifs souhaités. Le « Comité de pilotage » s'est illustré par un exercice pédagogique qui a conduit au partage des connaissances et des retours d'expériences entre les principales parties prenantes.

Cette démarche, menée entre 2015 et 2017 au Centre Culturel Algérien à Paris, axée sur la « construction/reconstruction » des personnes, a conclu à des résultats d'amélioration visibles au niveau individuel, collectif et organisationnel. Grâce aux recherches menées dans ce cadre, les OCP gagneront à se repositionner comme des espaces d'organisation, de formation et de partage des connaissances, en plus de leur disposition à être des destinations de divertissement.

Mots-clés : Lean Management, management public, organisations culturelles publiques, changement organisationnel, performance-qualité, gestion des connaissances.

***Using 'Lean Management' as a basis for change management to improve operations at public cultural organisations. The example of its use at the Algerian Cultural Centre in Paris.***

### Abstract

Despite their vocation and objective of ensuring a public service in the context of the implementation of the State's cultural policy, public cultural organizations tend to adopt organizational and management methods previously reserved for production companies, in a quest to achieve the objectives of quality of cultural products and organizational improvement. Since "culture is increasingly subject to market rationality", an improvement approach based on the principles of "Lean-Management", through its success in manufacturing companies, is a pragmatic method for seeking competitiveness by offering better products and services to users.

The multitude of organizational change projects in cultural enterprises leaves many actors on the ground feeling weary and lacking motivation, and even resisting the many initiatives of this type launched by leaders.

This doctoral research project demonstrates that the improvement of cultural organizations depends first and foremost on the development of people, their training and their preparation for new projects in order to involve them in change projects that used unusual management tools.

Through a change 'scenario', we tested a model adapted to the desired objectives. The 'Steering Committee' took part in an initial pilot exercise, which led to the sharing of knowledge and feedback between the main stakeholders.

This approach was carried out between 2015 and 2017 at the Algerian Cultural Centre in Paris (CCA) and focused on the "construction/reconstruction" of people, which was illustrated by visible findings of improvements at the individual, collective and organizational levels. Thanks to this research, public cultural organizations should no longer be considered as places of entertainment, but as spaces for organization, training and knowledge sharing. The choice of the Lean Method as a tool for improving public cultural organizations has made it possible to conduct a global therapy and build organizational frameworks that have led to an improvement in the quality of the cultural service, without burdening the Centre's budget or reducing staff.

**Keywords:** Public management, Knowledge management, Cultural management, Incremental innovation, Public organization, Organizational transformation, Quality, Public, Services, Satisfaction, Users.

- **Papa Souleye Faye** Dakar 3 / 2016-2019

---

Expert Consultant, DG du bureau d'étude : ICE- Consulting Group.  
Consultant, Engineering Department Managing Director: ICE Consulting Group



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Marielle Audrey Payaud.

***Management des parties prenantes d'un corridor de transport routier pour une performance logistique, cas du corridor Dakar Bamako.***

Résumé

Cette recherche intitulée « Management des parties prenantes d'un corridor de transport routier pour une performance logistique : cas du corridor Dakar Bamako » s'interroge sur le processus à mettre en place par les parties prenantes face à la persistance des facteurs bloquants qui empêchent la performance d'un corridor. Elle vise d'abord à comprendre la nature, le type, les causes et conséquences réelles des facteurs bloquants et également les attentes et attitudes des parties prenantes nombreuses et diverses dont leur implication et mobilisation dans la gestion d'un corridor de transport routier dans le contexte Africain en vue de l'obtention d'une performance logistique n'est pas évidente.

Réalisée sur le cas du corridor de transport routier Dakar Bamako, l'étude s'appuie sur la théorie des parties prenantes (TPP) et la théorie de l'acteur réseau (TAR).

Une méthodologie qualitative est utilisée, pour cette recherche. Elle repose sur une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi ces facteurs bloquants persistent et comment y développer un management des parties prenantes pour obtenir un corridor performant. Elle analyse les actions et interactions en tenant compte des intentions des parties prenantes.

Une méthode inductive qui nécessite un aller et retour continu entre les données et les éléments du cadre d'analyse, avec le postulat que les données vont enrichir le modèle a été adoptée.

La recherche a permis l'identification de l'ensemble des facteurs bloquants, (causes et conséquences), les attentes et attitudes des parties prenantes du corridor. La classification proposée par Clarkson (1995), nous a permis d'identifier entre autres les parties prenantes indispensables à la survie du corridor. Ensuite, chacune de ces parties prenantes indispensables a été positionnée dans les typologies proposées par Mitchell et al. (1997) et Girard & Sobczak (2010) selon respectivement les attributs (pouvoir, légitimité et urgence) et leur engagement organisationnel et social. Les parties prenantes influentes ou alliées (PPI), qui sont issues de ce classement dynamique, forment une entité ou pôle (Renault (2012)).

La recherche propose, dans le but d'obtenir un corridor performant, que soit créé, un réseau d'actants composé de trois (03) pôles ; (i) le pôle managérial, constitué par les Etats membres (Hautes Autorités) du Corridor de transport ;(ii) le pôle des utilisateurs, formé par les Parties Prenantes influentes, Alliées et(ii) le pôle Technique, représenté par le corridor de transport routier.

Le Traducteur proposé peut être l'institution en charge du transport et/ou un pool de consultants pouvant être composés d'experts et / ou des universitaires. Il devra établir et faire accepter un plan d'actions dont les composantes majeures découlent des résultats positifs issus du corridor de référence (Corridor du nord qui part, du Port de Mombasa au Kenya et traverse cinq Etats Africains, Ouganda, Rwanda, Burundi, RDC et le Sud du Soudan). Le processus de recherche de performance passe par un point de passage obligé (PPO) et

nécessite des négociations, des alliances, des tâches et rôles à accomplir et un suivi permanent de la part des parties prenantes, d'où la mise en place, in fine, d'un management stratégique. Aussi la recherche développe-t-elle des implications managériales applicables pour les corridors de transport routier de l'Afrique marqués par un manque de performance, incapables d'intégrer les grandes chaînes mondiales de la logistique.

Mots-clés : corridor de transport-facteurs bloquants, performance logistique- parties prenantes, management, théorie des parties prenantes ; théorie de l'acteur réseau, traducteur.

***Stakeholder management of a road transport corridor for logistics performance: The Dakar Bamako corridor.***

Abstract

This research, titled "Stakeholder Management of a Road Transport Corridor for Logistics Performance: The Dakar Bamako Corridor", questions the process that stakeholders need to take in the face of persistent blocking factors that prevent the performance of a corridor. It aims first to understand the nature, type, causes and real consequences of blocking factors and also the expectations and attitudes of the many and diverse stakeholders, including their involvement and mobilization in the management of a road transport corridor in the region. Obtaining high-level logistics performance in the African context is not an easy task.

Carried out in the case of the Dakar Bamako road transport corridor, the study is based on stakeholder theory (TPP) and network actor theory (TAR).

A qualitative methodology is used for this research. It is based on a wide-reaching aim to answer the questions as to why these blocking factors persist and how to develop a stakeholder management approach in order to obtain a successful corridor. It analyzes actions and interactions by taking into account the intentions of the stakeholders.

The author adopted an inductive method that requires a continuous back and forth between the data and the elements of the analytical framework, with the assumption that the data will enrich the model.

The research has identified all the blocking factors (causes and consequences) and the expectations and attitudes of the corridor stakeholders. The classification proposed by Clarkson (1995), allowed us to identify the stakeholders essential to the survival of the corridor. Then, each of these essential stakeholders has been positioned in the typologies proposed by Mitchell et al. (1997) and Girard & Sobczak (2010) according respectively to the attributes (power, legitimacy and urgency) and their organizational and social commitment. The influential or allied stakeholders (PPI), who come from this dynamic ranking, form an entity or pole (Renault, 2012).

In order to obtain a high-performing corridor, the research proposes that a network of actors composed of 3 poles be created; (i) the managerial pole, made up of the States (National Authorities) of the Transport Corridor, (ii) the users' pole, made up of influential and allied stakeholders, and (iii) technical poles, represented by the transport corridor road.

The proposed Translator may be the institution in charge of transport and / or a pool of consultants who may be composed of experts and / or academics. It will have to establish and accept an action plan whose major components stem from the positive results from the reference corridor (Northern Corridor departing from the Port of Mombasa in Kenya and crossing five African States, Uganda, Rwanda, Burundi, DRC and southern Sudan). The process of seeking performance goes through a mandatory point of entry (PPO) and requires negotiations, alliances, tasks and roles to be performed and ongoing monitoring by stakeholders, hence the establishment in the end of a strategic management approach.

As a result, the research develops managerial implications for Africa's poorly functioning road transport corridors, which are unable to integrate into major global logistics chains.

Keywords: Transport corridor, Blocking factors, Logistic performance, Stakeholders, Management, Stakeholder theory, Network actor theory, Translator.

Directeur Général Afrique du cabinet français R.M.D.A.  
French Office Managing Director for Africa – R.M.D.A.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Alain Burlaud.

***La mobilisation individuelle et collective, enjeu dans les administrations publiques. Le cas du Ministère de l'Environnement du Sénégal.***

Résumé

La mobilisation individuelle et collective est importante dans le processus de transformation et de développement d'une organisation. L'administration sénégalaise a subi plusieurs réformes depuis les années 1960, mais les changements sont quasiment invisibles, avec plusieurs échecs de projets et programmes de développement car les objectifs n'étaient pas clairs et les ressources humaines pas à la hauteur. Au-delà de cette situation, s'ajoute la présence depuis plusieurs années de cabinets internationaux dont les approches et les solutions proposées sont parfois inadaptées à nos réalités, et les recommandations n'ont pas toujours les résultats escomptés. L'objectif de notre recherche est de déterminer les leviers à prendre en compte dans le cadre d'une mobilisation individuelle et collective, notamment ceux impliqués dans les processus de réformes, ainsi que les enjeux liés à la non-contextualisation des outils de gestion. Les résultats des recherches menées au niveau de l'administration publique sénégalaise font ressortir l'importance de la dimension non managériale, plus abstraite, à travers des aspects tels que l'engagement, l'adhésion qui se manifestent à travers la prise en compte de la culture, la religion, la famille, la politique. La contextualisation des outils de gestion reste incontournable pour parvenir à de meilleurs résultats. Le mode et la manière de faire passer le message, la communication, ont été examinés et ont montré leurs faiblesses sur le long terme, qui remet en question leur performativité.

Mots-clés : pratiques managériales, outils de gestion, contextualisation, gestion des ressources humaines, management public, mobilisation, environnement.

***Individual and collective mobilization as a major challenge for public administrations. The case of the Ministry of the Environment in Senegal.***

Abstract

Individual and collective mobilization is important in the process of the transformation and development of an organization. The Senegalese administration has undergone several reforms since the 1960s, where changes are almost invisible with several failures of projects and development programs due to unclear objectives and human resources that are not mobilized. Also, the presence for several years of international firms whose approaches and solutions are sometimes unsuited to their realities end-up with recommendations that do not always lead to the expected results. The objective of this research is to understand the levers to be considered in the context of individual and collective mobilization, particularly during a reform process as well as issues related to the non-contextualization of management tools. The results highlight the importance of an abstract "non-managerial" dimension through aspects such as commitment, adhesion that manifests itself through consideration of culture, religion, family and politics. The contextualization of management tools remains essential for better results. The mode and the manner of conveying a message, communications, is examined and shows its weaknesses as time goes by thus questioning its performativity.

Keywords: Managerial practices, Management tools, Contextualization, Human resource management, Public management, Mobilization, Environment.

- **David Hayes** Digital DBA n°1 / 2017-2020

Enseignant en management et comptabilité, Université de Caroline du Nord, Asheville.

Professor in Management & Accounting, North Carolina University, Asheville.

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Nathalie Mitev.



***Comprendre la capacité entrepreneuriale d'étudiants de premier cycle universitaire.***

### Résumé

Afin d'évaluer et comprendre la capacité entrepreneuriale d'étudiants d'université comme source d'intention initiale, cette recherche utilise des méthodes quantitative et qualitative d'exploration pour étudier les compétences, auto-efficacité et traits de caractère entrepreneuriaux des étudiants de premier cycle universitaire. La recherche explore les différences entre étudiants et entrepreneurs, et entre les étudiants de premier cycle qui identifient l'entrepreneuriat comme choix d'études et ceux qui ne le font pas. L'investigation se porte notamment sur les dissemblances entre l'entrepreneuriat, d'autres catégories de business et des étudiants inscrits dans d'autres matières que le commerce.

Les résultats quantitatifs illustrent que toutes les catégories d'étudiant, y inclus ceux inscrits dans les spécialisations en entrepreneuriat, affichent des scores inférieurs aux entrepreneurs dans les champs de compétences entrepreneuriales et d'auto-efficacité entrepreneuriale. Les résultats démontrent également qu'il existe de grandes différences entre les compétences, l'auto-efficacité et des traits de personnalité entrepreneuriaux des étudiants inscrits en spécialisation d'entrepreneuriat et ceux inscrits en d'autres spécialisations, pour la plupart des étudiants en commerce. Les données démontrent un 'changement radical' en ce qui concerne la sensibilité entrepreneuriale interpersonnelle, avec les étudiants en premier cycle obtenant des scores supérieurs aux entrepreneurs pour ce qui est habituellement une compétence entrepreneuriale qui affiche des scores faibles. Enfin, les résultats qualitatifs illustrent comment des étudiants de premier cycle contournent l'absence de compétences et d'auto-efficacité entrepreneuriales pour construire la capacité entrepreneuriale.

La recherche propose un cadre conceptuel appelé 'SET', où les compétences entrepreneuriales (S), l'auto-efficacité entrepreneuriale (E), et les traits de personnalité entrepreneurial (T) sont des composants et des forces derrière la capacité entrepreneuriale et *in fine* les intentions entrepreneuriales. Les résultats qualitatifs illustrent une solution dynamique pour la construction de la capacité entrepreneuriale que l'on appelle 'transformation d'efficacité entrepreneuriale', où le fait d'apporter un changement positif à d'autres personnes développe et impulse une auto-efficacité et des compétences améliorées dans les étudiants en entrepreneuriat. Enfin, la recherche propose un élargissement du concept de l'intention à lancer une entreprise pour y inclure les activités de freelance, les travailleurs sous contrat, et des activités intrapreneuriales.

Ces résultats ont des implications théoriques, empiriques et pratiques, y inclus comment faire pour positionner, promouvoir et évaluer la formation universitaire à l'entrepreneuriat, aussi bien que comment structurer et enseigner des programmes de formation.

Mots-clés : entrepreneuriat, capacité entrepreneuriale, dimensions de compétences entrepreneuriales, auto-efficacité entrepreneuriale, traits de caractère entrepreneuriaux, transformation comportementale, éducation, étudiants d'université.

## *Understanding the entrepreneurial capacity of undergraduate students.*

### Abstract

The present research uses exploratory quantitative and qualitative methods to assess and understand the entrepreneurial capacity of university students as a driver for initial intention by examining undergraduate entrepreneurial skills, self-efficacy, and personality traits. The research examines differences between students and entrepreneurs, and between undergraduate students who identify entrepreneurship as their choice of academic studies and those who do not. In particular, the investigation explores dissimilarities in entrepreneurship, other business, and non- business students.

Quantitative results show that all student groups, including entrepreneurship majors, score lower than entrepreneurs in both entrepreneurial skills and entrepreneurial self-efficacy. Findings also demonstrate that there are distinct differences in the entrepreneurial skills, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial personality traits between entrepreneurship students and other majors, mainly business students. The data demonstrates a “sea change” in entrepreneurial interpersonal sensitivity, undergraduate students reporting higher score levels than entrepreneurs for a traditionally low-scoring entrepreneurial skill. Finally, the qualitative findings illustrate how undergraduates resolve low entrepreneurial skills and low entrepreneurial self-efficacy to build entrepreneurial capacity.

The research proposes a “SET” conceptual framework, where entrepreneurial skills (S), entrepreneurial self-efficacy (E), and entrepreneurial personality traits (T) are components and drivers of entrepreneurial capacity and ultimately, entrepreneurial intentions. The qualitative findings illustrate a dynamic resolution to building entrepreneurial capacity which is conceptualized as “entrepreneurial efficacy transformation,” where affecting positive change in others develops and drives increased self-efficacy and skills within entrepreneurship students. Finally, the research calls for a broadening of the concept of intention to launch to also include freelancing, contract labor, and intrapreneurial activities.

These results have theoretical, empirical, and practical implications, including how to position, market, and assess university entrepreneurship education, as well as how to structure and deliver curricula.

Keywords : Entrepreneurship, Entrepreneurial Capacity, Entrepreneurial Skill Dimensions, Entrepreneurial Self-Efficacy, Entrepreneurial Personality Traits, Behavioral Transformation, Education, University Students.

- **Constantin Naloyarè Hien Dakar 2 / 2015-2018**

Comptable régional senior pour l'Afrique.  
Senior Regional Accountant for Africa.

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Michel Kalika.



### ***La pérennité des ONG locales au Sénégal.***

#### Résumé

Un des défis communs à tous les Etats africains est celui de l'amélioration des conditions de vie des populations dont ils ont la responsabilité. Ce défi est accentué par une croissance accélérée des populations, à majorité jeune. Un paradoxe qui ne saurait être ignoré, du fait qu'une telle population devrait constituer un socle pour le développement de ces pays. Cependant, « La pauvreté extrême persiste et les progrès accomplis dans de nombreux pays masquent de profondes disparités sociales et régionales » (FERRARI, 2016). Sur le plan environnemental pour ne citer que cela, les catastrophes naturelles ont de graves conséquences sur le niveau de vie de ces populations, et mettent à mal la sécurité alimentaire. S'ajoutant à l'équation déjà délicate, la mauvaise gouvernance, le manque de leadership, les détournements de fonds, le clientélisme, la mauvaise gestion, etc. créent au sein de ces populations désolations et tristesses. Entre temps au niveau planétaire, nous assistons à une crise économique mondiale, à des guerres, et à une rareté inquiétante des ressources de tous types.

C'est ainsi qu'au Sénégal, tous les acteurs de la solidarité internationale sont à pied d'œuvre afin de renverser les tendances de cette situation préoccupante. Et parmi eux, notre attention s'est tournée vers les ONG dont les actions dans le cadre du développement se multiplient. Malheureusement, l'écart entre leur volonté d'action et leur capacité opérationnelle est si énorme que l'amélioration des conditions de vie des populations dans ces milieux ruraux est difficilement envisageable dans un avenir proche. Ces ONG sont victimes de leur forte dépendance politique et financière. Et pour preuve, une grande partie d'entre elles disparaissent après l'exécution de leur premier projet exécuté.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes posé la question de savoir pourquoi tant de létalité dans la sphère de ces organisations ? Dans la quête d'éléments de réponse à cette question, études de cas, méthodologies qualitatives, quantitatives et bien d'autres approches scientifiques ont été mobilisées pour produire les arguments d'élucidation de cette situation.

Mots-clés : ONG locales, Bailleurs de fonds, bénéficiaires, développement local, captation de ressources, pérennité, processus de pérennisation, organisation interne, contexte, environnement, économique, partie prenantes, relation, durabilité, projets à caractère social.

### ***The sustainability of local NGOs in Senegal.***

#### Abstract

One of the common challenges to all African countries is improving the living conditions of the people for whom they are responsible. This challenge is compounded by an intensive population growth, mainly of young people. A paradox that cannot be ignored is the fact that such a population should be a strong foundation for the development of these countries.

However, extreme poverty persists, and the progress realized in many countries is masking some deep social and regional disparities (Ferrari, 2016). At the environmental level, to give just one example, natural disasters have a serious impact on the living conditions of these populations and are detrimental to food safety. In addition to these challenges, the lack of leadership, fund embezzlements, clientelism, mismanagement, etc., create deaths, desolation and sorrow among the populations. In the meantime, at a global level, there is a world economic crisis and wars that lead to a disturbing scarcity of a wide variety of resources. As a result, in Senegal for example, international solidarity and cooperation actors are working hard in order to reverse the negative trends of this disquieting situation. Among them, our attention turned to local NGOs, whose actions supporting development are increasing. Unfortunately, the gap between their willingness and their operational capacities is so deep that it is hard to imagine the development of these populations' living standards in the near future. These NGOs are themselves victims of their strong political and financial dependency and most of them disappear straight after the execution of their first project. Therefore, we examined why these organizations have such a low survival rate. In our quest to find valuable answers to these questions, case studies, qualitative and quantitative methodologies and further scientific approaches have been used.

Keywords: Local NGOs, Donors, Beneficiaries, Local development, Resource capture, Sustainability, Sustainability process, Internal organization, Context, Environment, Economic, Stakeholders, Relationship, Sustainability, Social projects.

- **Zamira Pode Hirsh** Luxembourg 2 / 2015-2018

Observatrice électorale, Ministère de l'immigration et des affaires étrangères et européennes.

Election observer, Ministry for Immigration and Foreign & European Affairs.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Guy Clause & Sébastien Liarte.

### ***De l'hibernation commerciale vers la coopération régionale dans les Balkans occidentaux.***

#### Résumé

Cette recherche a pour objectif d'explorer la question de si l'initiative d'une coopération économique régionale en Albanie et d'autres pays des Balkans occidentaux est le bon outil de développement pour leurs PMI-PME. Pour y arriver, deux questionnaires ont été utilisées (le premier qui explore la capacité du secteur privé à faire face à la coopération régionale, et le deuxième qui évalue la perception des parties prenantes dans 6 pays concernant l'éventualité d'un avenir collectif si la coopération régionale est mise en place dans les Balkans). Il s'agit d'un chemin à sens unique que les pays de la région espèrent emprunter pour pouvoir intégrer l'Europe. La conclusion de cette thèse est que l'Albanie a encore beaucoup à faire pour stimuler ces micro-entreprises (qui représente 94% du tissu des affaires) pour leur permettre à atteindre le même niveau de performance que dans les pays voisins. Des facteurs internes (conditions économiques difficiles, absence d'innovation, technologies anciennes, compétences pauvres, ...) et des facteurs externes (récession mondiale) ont notamment freiné la vitesse du développement. Le progrès est lent, mais au moins les résultats encouragent les acteurs à combattre les crises régionale et mondiale. L'économie albanaise a connu différentes périodes de développement depuis la chute du système communiste en 1990 (la transition entre 1990-2000 ; ensuite la période de post-transition entre 2000-2010 ; et enfin, la troisième période de redressement et développement entre 2010-2020). Le sujet de cette étude est la troisième décennie, de laquelle le concept d'hibernation apparaît comme un élément remarquable. En se protégeant des conditions économiques défavorables, les micro-PMI/PME en Albanie se comporte en effet comme le fait des organismes vivants pour se protéger des climats extrêmes. L'hibernation commerciale est une phase temporaire d'adaptation qui permet de se préserver en attendant la fin des difficultés. Dans ce cas, il s'agit de la période entre 2013 et 2015, à la suite de laquelle les entreprises ont pu reprendre leurs activités habituelles. Les difficultés liées à devenir membre de la famille européenne ont poussé le gouvernement à mettre en place des réformes structurels au niveau de tous les secteurs, ce qui a stimulé la croissance et contribué positivement au PIB. Cependant, en même temps ces ajustements ont été source de contraintes pour les micro-PMI/PME. Dans nos conclusions, on propose qu'il faille continuer à encourager les micro-entreprises à s'adapter et se structurer par rapport aux nouvelles politiques gouvernementales tout en gardant la paix dans les Balkans et mettant en place la coopération régionale. L'expérience dont bénéficie les deux acteurs domestiques (les entreprises et le gouvernement) doit être source d'inspiration pour se tendre vers une intégration dans l'UE. Cette recherche identifie les avantages et les inconvénients liés au secteur privé, les facteurs internes et externes, et comment mesurer la capacité des micro-entreprises à faire face aux défis régionaux et mondiaux.

Les pays des Balkans se sont mis d'accord pour coopérer. Cependant, des notions de compétition, de régionalisme et de perfectionnisme augmente les craintes des petits pays d'une concurrence féroce. La Serbie est un grand pays connu pour son culture commercial et

dont ses politiques gouvernementaux bénéficient d'une bonne image par rapport à d'autres pays des Balkans. On schématise la position générale de 6 pays et leur chemin à parcourir afin d'atteindre les standards de l'UE (schéma inspiré par le modèle des 5 Forces de Porter).

Mots-clés :

Balkans occidentaux, coopération régionale, hibernation commerciale, compétitivité, croissance, coûts cachés, compétences, commerce et internationalisation de PMI-PME.

***From business hibernation to regional cooperation in the western Balkans.***

Abstract

The research aims to explore if the regional economic initiative of cooperation is the right development tool for SMEs in both Albania and other countries in Western Balkans. It is done based on two different questionnaires (first explores the strength of private sector to cope with regional cooperation and second assess the perception of stakeholders in six countries if they see a future together if regional cooperation is put in place in Balkans). This is one-way road by which those countries in the region aspire towards European Integration. The conclusion of this paper is that Albania has much work to do in boosting micro firms, which represent 94% of business community, to reach same level of performance customary in the neighboring countries. Internal factors (poor economic conditions, lack of innovation, old technology, low skills, etc...) and external factors (global recession) have slowed the speed especially of development. The rhythm of progress, as a matter of fact, is slow, but at least, it is encouraging to overcome regional and global crisis. Albanian economy has undergone different development periods after the fall of communist system in 1990 (first was transition 1990-2000; second was post transition 2000- 2010; and finally, the third is recovery and development 2010-2020). The third decade is subject of this study, from which the concept of hibernation is derived as an outstanding feature. This is a circumstance that micro SMEs in Albania comport, comparable to behavior of living organisms to protect themselves under adverse weather conditions, while surviving from unfavorable business constrains. Hibernation of business is a temporarily phase of adaptation to safe their reserve till hard time is over. In this case, hibernation period felt from 2013 to 2015, then after recovery, the firms continued normally their rhythm. Struggling to rejoin the EU family has encouraged the government to conduct structural reforms to all sectors, that improved growth rate and contributed to GDP, but adjustments have created constraints for micro SMEs. Adapting, modifying and inspiring of micro firms to fit into new governmental policy, while struggling to keep piece in Balkans and implementing regional cooperation, are the final conclusions. Experience gained domestically between two parties (firms and government) would be the nucleus of aspiration to develop the final goal towards EU integration. This research identifies advantages and disadvantages of private sector, the internal and external factors, on how to measure the strength of micro firms in order to be able in coping with regional and global challenges.

Regional countries in Balkans agree to cooperate, however, notions of competition, regionalism and together with perfectionism would increase the fears of rivalry by small countries. Serbia is a big country and it is known for its business tradition as well as it has a brand name about governmental policies compared to other nations in Balkans. The diagram can summarize position of six countries in general and distance of countries from EU standards (Replicating Porter's 5 forces model).

Keywords: Western Balkans, Regional Cooperation, Business Hibernation, Competitiveness, Growth, Innovation, Hidden Costs, Skills, Trade & Internationalization of SMEs.

- **Aboubacar Korao** Dakar 3 / 2016-2019

Directeur des Affaires Administratives et Juridiques au Haut-Commissariat à l'Initiative 3 N, Service de mission rattaché à la Présidence du Niger.

Director of Administrative & Legal Affairs at the High Commission representing the President of Niger.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Bassirou Tidjani.

***Gestion des Ressources Humaines (GRH) et performance sociale, une pratique managériale appliquée à la direction des Ressources humaines du Ministère de la Santé Publique du Niger.***

### Résumé

Dans le cadre de ce travail de recherche dont le sujet est : « *Gestion des Ressources Humaines et Performance sociale, une pratique managériale appliquée à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé Publique du Niger.* Nous l'avons scindé en deux parties et chacune de ces parties est composée de deux chapitres. En ce qui concerne la première partie intitulée Aspects Théoriques et Méthodologie de la recherche, elle est composée de deux chapitres, à savoir, le chapitre I, *Gestion des Ressources Humaines, Performance Sociale et la relation entre les pratiques de GRH et la Performance Sociale.* Dans le développement de ce chapitre, l'accent était mis sur trois aspects à savoir, les concepts et théories de la GRH et son application dans les secteurs privés et publics, ensuite, les concepts et théories de la Performance d'une manière générale et de la performance sociale particulièrement, et enfin, les relations entre les pratiques de GRH et la Performance sociale. Dans le fonds, notre travail s'est penché sur les fondements de la GRH, son histoire et ses théories. C'était pour nous l'occasion de traiter les aspects du Management, les différents types management ainsi que les apports des théoriciens managériaux à l'émergence d'une forme de GRH. Dans le 2<sup>ème</sup> temps, nous nous sommes intéressés à une étude comparative de GRH tant le Privé que dans le Public. Dix pratiques de GRH ont été testées allant du recrutement jusqu'au départ à la retraite en passant par la rémunération, la formation et l'évaluation du personnel pour ne citer que celles-ci. Dans un 3<sup>ème</sup> temps, notre étude s'est portée sur la performance d'une manière générale et la performance sociale particulièrement. Nous avons traité des aspects tels, l'origine de la performance sociale, sa composition ainsi que les aspects à la fois eu démoniques et hédonique de la performance sociale.

Le deuxième chapitre quant à lui, dénommé, Méthodologie de la recherche, nous a permis de passer en revue la Direction des Ressources Humaines dans son organisation et fonctionnement, pour voir ensuite notre modèle de recherche ainsi que son fonctionnement, pour continuer sur la posture épistémologique en vigueur à savoir le constructivisme, le positivisme et l'interprétativisme. Nous n'avons pas non plus oublié les approches méthodologiques ainsi que les techniques, outils de collecte et d'analyse et du traitement des données.

Comme la première partie, la deuxième partie intitulé, *présentation des résultats-discussions et recommandations Managériales* est aussi est composée de deux chapitres. Le chapitre III, *présentation et analyse des résultats.* Dans ce chapitre notre étude a vu la présentation des résultats de trois guides d'entretien et ensuite la construction et les explications des dictionnaires d'analyse de la relation entre pratiques de GRH et de la Performance sociale.

Dans le fonds, ce chapitre nous a permis de mettre l'accent sur les pratiques de GRH appliquées au MSP, la notion dominante de la Performance sociale et les relations existantes entre les pratiques de GRH et la Performance sociale. Nous avons également dans ce chapitre traité des dictionnaires pour non seulement les pratiques de GRH exécutées à la DRH du MSP mais aussi un autre dictionnaire concernant les relations entre les pratiques de GRH et la performance sociale. Quant au quatrième et dernier chapitre, notre étude s'est intéressée sur la discussion des résultats, les recommandations managériales et le plan de mise en œuvre. Concrètement, ce chapitre nous a permis de traiter quatre éléments non moins importants. Il s'agit d'inciter les autorités de notre terrain d'études de mettre l'accent sur une gestion efficace et efficiente des Ressources Humaines. Pour ce faire, la DRH du MSP a tout intérêt de passer d'une gestion homogène des personnes chargés d'appliquer des textes normatifs, à une vision plus hétérogène d'agents dotés des spécificités propres, avec des fonctions très individualisées et garant de l'efficacité de l'action publique. Ensuite, nous sommes passés à la vérification de nos quatre propositions de recherche. En troisième position, nous avons proposé des recommandations tant auprès du Ministère de la Santé Publique qu'au niveau de celui chargé de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, sans oublier les partenaires Techniques et Financiers qui accompagnent toutes réformes. Ce chapitre a pris fin sur la proposition d'un plan de mise en œuvre de ces recommandations précitées. De ces recommandations on peut entre-autre noter, l'innovation dans la Gestion des Ressources Humaines, la professionnalisation de la Fonction du DRH, la création des cadres de concertation des DRH autour des thématiques et l'encouragement à la prise en compte de la performance sociale dans les vécus des Organisations/Entreprises.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, Performance sociale, Ministère de la Santé Publique du Niger.

***Human Resource Management (HRM) and social performance, a managerial practice applied to the Human Resources Department of the Ministry of Public Health of Niger.***

Abstract

As part of this research work titled: "Human Resource Management and Social Performance, a managerial practice applied to the Human Resources Department of the Ministry of Public Health of Niger". The work was divided into two parts, each part consisting of two chapters. Regarding the first part entitled 'Theoretical Aspects and Research Methodology', it is composed of two chapters. Chapter I called 'Human Resource Management, Social Performance and the relationship between HRM practices and Social Performance', focuses on the concepts and theories of HRM and its application in the private and public sectors, followed by a general view of the concepts and theories of Performance and Social Performance in particular, and finally, the relationship between HRM practices and Social Performance. From a fundamental perspective, this work has focused on the foundations of HRM, its history and its theories. It was an opportunity for us to deal with the management aspects, the different types of management as well as the contributions of managerial theorists to the emergence of a form of HRM. Secondly, we were interested in a comparative study of HRM in both the Private and Public sectors. Ten HRM practices were tested ranging from recruitment to retirement through pay, training and staff evaluation to name just a few. Finally, our study focused on performance in general and social performance particularly. We also dealt with such aspects as the origin of social performance, its composition as well as the demonic and hedonic aspects of social performance.

The second chapter, referred to as the Research Methodology, allowed us to review the

Human Resources Department in its organization and functioning, to present our research model and how it works, followed by an epistemological stance, namely constructivism, positivism and interpretivism. Nor did we forget the methodological approaches as well as the techniques, data collection tools, analysis and data processing.

Like the first part, the second part entitled, 'Presentation of results-discussions and managerial recommendations' also included two chapters. Chapter III, called 'Presentation and analysis of the results' presented the results of three interview guides and then the construction and explanation of dictionaries' analyses of the relationship between HRM practices and Social Performance. From a fundamental perspective, this chapter has allowed us to focus on HRM practices applied to the MSP, the dominant notion of Social Performance and the existing relationships between HRM practices and Social Performance. In this chapter, we also used dictionaries for not only the HRM practices performed at the HR department at the MSP but also another dictionary concerning the relationships between HRM practices and Social Performance. As for the fourth and last chapter, our study focused on the discussion of the results, the managerial recommendations and the implementation plan. In concrete terms, this chapter allowed us to deal with four equally important elements. This is to encourage the authorities of our field of study to focus on efficient and effective management of Human Resources. To do this, the HR department of the MSP has every interest to move from a homogeneous management of people in charge of applying normative texts, to a more heterogeneous vision of agents with their own specificities, with highly individualized functions and guaranteeing effectiveness of public action. Then we went on to audit our four research proposals. We then proposed recommendations both to the Ministry of Public Health and to the Public Service and Administrative Reform, not forgetting the technical and financial partners that accompany all reforms. This chapter ended with the proposal of a plan for implementing these recommendations. Among these recommendations we can note the innovation in Human Resources Management, the professionalization of the HRD Function, the creation of HRD consultation frameworks around the themes and the encouragement to take account of the performance in the experiences of organizations / companies.

Keywords: HRM practices, Social performance, Ministry of Public Health - Niger.

- **David Larivière** Paris 2 / 2017-2020
- 

Directeur d'hôpital.  
Officier de réserve au sein du service de santé des armées français.  
Hospital Director  
French Army Reserve Officer in the Department of Health



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Martin Cloutier.

***La prise de conscience du risque de disparition de l'organisation comme facteur de résilience : étude comparée de la transformation à l'hôpital public et privé.***

### Résumé

Dans un contexte empreint de turbulences voire de crises au sein du secteur hospitalier français, la question de la capacité réelle des hôpitaux à conduire le changement s'impose. Elle se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il convient sans doute d'en comprendre les leviers et d'en tirer des implications managériales opérationnelles, qui pourraient aider les managers hospitaliers à tirer profit des expériences et des démarches réussies pour conduire leurs propres transformations.

Dans cette recherche, il convient d'évaluer si l'action de la Direction consistant à faire prendre conscience aux équipes d'un risque de disparition constitue un levier de changement à travers la mobilisation de la résilience individuelle et collective. La résilience, entendue comme la capacité à réagir (individuelle) ou à anticiper (collective) une situation de crise ou des événements perturbateurs de l'organisation, constitue un moteur de changement que les dirigeants sont amenés à mobiliser pour conduire les réorganisations qui s'imposent à leur structure.

Menée dans le cadre d'une étude de cas comparée entre un établissement public de santé (cas Public) et un établissement de santé privé sans but lucratif (cas Privé), la question de recherche consiste à évaluer plusieurs dimensions d'une question centrale : par quel mécanisme managérial passe-t-on d'une résilience individuelle (réaction à une crise) à une résilience collective (anticipation de la crise) ? Cette recherche consiste donc d'une part à étudier le chaînon manquant entre résilience individuelle et résilience collective dans un contexte hospitalier et ainsi à comprendre les facteurs de la résilience à l'hôpital ; mais elle vise d'autre part, à mesurer si la simple prise de conscience du risque de disparition de la structure, peut constituer un facteur fondamental si ce n'est originel de la résilience organisationnelle. En pratique, l'expérience managériale montre que pour passer d'un état à l'autre, un champ de la littérature n'a pas été évalué. Le contexte hospitalier et les facteurs de la résilience à l'hôpital semblent constituer un terrain d'analyse particulièrement intéressant et caractéristique pour compléter la littérature : en effet, le secteur de la santé s'inscrit depuis plusieurs années dans le cadre d'une mutation permanente, tant du point de vue de la gouvernance, de son organisation territoriale que de son modèle de financement.

Conduite sur la base d'une méthode mixte ascendante, permettant la quantification statistique de données qualitatives, la cartographie des concepts en groupe (CCG) (Kane et Rosas, 2018 ; Kane et Trochim, 2007 ; Trochim, 2017 ; Rosas, 2017 ; Tremblay et Cloutier, 2015), cette étude a consisté de façon empirique, à comprendre les relations de la structure des concepts qui sous-tendent la résilience, en s'appuyant sur l'expérience de managers hospitaliers de

terrain et de directeurs d'hôpitaux, qui inscrivent leur action dans une forme de transformation permanente (Argyris, 1995).

Mots-clés : Résilience individuelle, résilience collective, résilience individuelle préventive, crise, turbulence, changement, transformation, organisation, disparition, survie, anticipation, réaction, Direction, hôpital, système de santé, communication, appropriation, projet, apprentissage, sens.

***Awareness of the risk of the disappearance of an organisation as a factor of resilience: a comparative study of transformation in public and private hospital structures.***

### Abstract

The current context in the French hospital sector is one of extreme turbulence and even crisis, meaning that the question of the capacity of hospitals to successfully manage change has to be asked. This is undoubtedly all the more critical given the importance of being able to understand change management tools and the operational managerial implications. Such an understanding could help hospital managers benefit from existing practical experiences and approaches in successfully carrying out their own organizational transformations.

The research undertaken for this thesis explored whether the initiative taken by senior management teams to make their teams aware of the potential risk of their structure disappearing was in itself a change catalyst by mobilising individual and collective resilience. Resilience is understood to be the ability to react (individual) or to anticipate (collective) a crisis or disruptive events for an organisation. It is also a motor for change that senior managers are able to use to put into place the reorganization needed for their structure.

Through a comparative case study between a public health establishment (Public case) and a private non-profit establishment (Private case), the research question explored several dimensions of a central question: by which managerial mechanism is it possible to go from individual resilience (reaction to a crisis) to collective resilience (anticipating a crisis)? This research therefore involves on the one hand studying the missing link between individual and collective resilience in a hospital context and therefore understanding resilience factors in a hospital; on the other hand, it involves measuring if simply being aware of the risk of the structure disappearing can be considered to be a fundamental yet unique factor of organisational resilience. In practice, managerial experience shows that the passing from one state of resilience to another has not been covered by the literature. The hospital context and resilience factors in a hospital structure would appear to be a particularly interesting and characteristic area of research in order to add to the literature: indeed, for a number of years the health sector has been constantly changing not only from a perspective of governance, but also considering its regional organisation and its financing model.

The research behind this thesis was carried out using a mixed methodology involving the statistical quantification of qualitative data and the mapping of group concepts (CCG) - (Kane and Rosas, 2018; Kane and Trochim, 2007; Trochim, 2017; Rosas, 2017; Tremblay and Cloutier, 2015). From an empirical perspective, it enabled us to understand the relationship of the structure with the concepts behind resilience by building on the experience of operational hospital managers and senior managers whose work is part of a form of permanent transformation (Argyris, 1995).

Keywords: Individual resilience, Collective resilience, Preventive individual resilience, Crisis, Turbulence, Change, Transformation, Organisation, Disappearance, Survival, Anticipation,

Reaction, Senior management team, Hospital, Health system, Communication, Appropriation, Project, Learning, Meaning.

- **Zeinabou Sanda Mamane** Dakar 3 / 2016-2019



Conseillère du Directeur National de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le Niger, institut d'émission monétaire.  
Advisor to the Director of the Central Bank of West African States (BCEAO) and to the Institute of Monetary Emissions in Niger.

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Boubacar Baidari.

***Stratégies de lutte contre la vulnérabilité de zones rurales par la mobilisation de communautés et projets sociaux au Niger : cas d'Ifara.***

Résumé

La complexification des crises humanitaires, en liaison avec les multiples caractéristiques qu'elles revêtent, associée à une pauvreté persistante, relance la problématique de recherche de stratégies adaptées à la conduite de la lutte contre la vulnérabilité. Les présents travaux visent à identifier les actions coordonnées pour mener une lutte contre la vulnérabilité notamment chez les communautés rurales qui en sont les plus exposées.

La revue des actions humanitaires déployées dans le monde, par les acteurs bilatéraux, multilatéraux et dans les communautés rurales du Niger, a permis de lister les vulnérabilités. Elle a également mis en exergue que lesdites vulnérabilités mobilisent les projets, au moyen de stratégies dédiées. Pendant que la stratégie du silence a contribué innocemment à entretenir le sort des vulnérables, le "tapage" a induit une mobilisation des acteurs au moyen d'actions spécifiques. La mise en relief des trois variables- vulnérabilité, stratégie de mobilisation, projets- a permis d'enrichir la connaissance dans le domaine de la lutte contre la vulnérabilité. Le terrain confirme la similarité des vulnérabilités, les projets mobilisés contribuent à réduire la précarité chez certaines communautés qui en ont bénéficié. La mobilisation est plus orientée vers les projets pilotés à partir de l'extérieur, occultant les capacités de mobilisation communautaire dont les déterminants mis en exergue par l'étude, ont trait à :

- . L'ancrage au cadre de vie ;
- . La priorisation des projets par les villageois ;
- . L'accompagnement souhaité ;
- . La connaissance de sources de financement ;
- . La restauration de la crédibilité de certaines associations ;
- . La transparence dans la gestion des contributions.

Mots-clés : Projets sociaux, vulnérabilité, stratégies de mobilisation, communauté.

***Strategies for fighting against vulnerability in rural zones through the mobilisation of communities and social projects in Niger: the case of Ifara.***

Abstract

Humanitarian crises keep increasing in complexity, due to their multiple characteristics and ongoing poverty. Adding together these issues brings back the need to search for suitable strategies to fight against vulnerability. Current work aims at identifying proper actions and particularly those best applicable in rural communities which are the most exposed to

vulnerability. While silence and ignorance both contribute to maintaining precarious conditions, media coverage leads to the mobilisation of actors. In this work, three main variables have been highlighted: vulnerability, mobilization strategies and projects, all of which enhanced knowledge about the struggle against vulnerability. Field research confirms similarities in vulnerabilities, and that projects contribute to reducing insecurity. Mobilisation is more oriented to projects coming from outside, which hide the potential capacity of communities. The determinants of the capacity of community mobilisation are identified through surveys and interviews. The above-mentioned determinants are related to:

- Attachment to the living environment
- Project prioritizing by villagers
- Desired support
- Knowledge of the funding sources
- Restoring associations' credibility
- Transparency in the management of contributions

Keywords: Social projects, Vulnerability, Mobilisation strategy, Community.

- **Didier Mwema Wa Mwema** DBA à distance n°1 / 2017-2020



Spécialiste de programme à l'Organisation Internationale de la Francophonie.

Programme Specialist at the International Organisation for Francophonie

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Marielle Audrey Payaud.

***Rôle stratégique de la facilitation proactive pour les managers d'interface. Compréhension, formation et mise en œuvre en contexte de francophonie à l'échelle nationale.***

### Résumé

Le manager d'interface est souvent confronté au problème de posture stratégique à adopter pour mieux coordonner les échanges inter-organisationnels.

Notre thèse présente la facilitation proactive comme une pratique dialogique qui permet au manager d'interface de coordonner les situations managériales en tension au sein des couples global/local et cohérence interne/pertinence externe. Cette pratique dialogique devrait être privilégiée par le manager d'interface comme l'épine dorsale de son travail au lieu des pratiques unipolaires souvent inopérantes dans les relations inter-organisationnelles.

Cette recherche s'inscrit dans les domaines du management stratégique et du leadership intermédiaire en utilisant la Francophonie à l'échelle nationale comme contexte de la recherche. Il est ainsi fait recours à la théorie à portée générale : « la dialogique généralisée » et à trois théories intermédiaires : « les rôles du manager au quotidien », « le leadership fondé sur les valeurs » et « l'implication des acteurs dans l'action collective ».

L'étude se positionne dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique et, par une approche inductive, utilise des analyses qualitatives sur les deux études de cas effectuées en République démocratique du Congo et en République du Togo.

Avec une visée transformatrice, les résultats de notre recherche proposent trois types de contribution : (i) académique, en fournissant les éléments de compréhension de la facilitation proactive ; (ii) méthodologique sur la construction du leadership du manager d'interface dans les échanges inter-organisationnels et (iii) managériales, en formulant les recommandations sur les conditions génériques de mise en œuvre de la facilitation proactive.

Mots-clés : facilitation proactive, manager d'interface, écosystème francophone national, coordination bienveillante, Francophonie nationale et leadership intermédiaire.

***The strategic role of proactive facilitation for interface managers. Understanding, training and implementation in the context of national level Francophonie.***

### Abstract

The interface manager is often confronted with the problem of choosing which strategic posture to adopt in order to better coordinate inter-organizational exchanges.

This thesis presents proactive facilitation as a dialogical practice that allows the interface manager to coordinate managerial situations in tension between the global/local couple and the internal coherence/external relevance couple. This dialogical practice should be favoured by interface managers as the backbone of their work instead of unipolar practices that are often ineffective in inter-organizational relations.

This thesis covers the fields of strategic management and intermediate leadership using the Francophonie at the national level as a research context. The general theory: "generalized dia-

logic", and three intermediate theories: "the daily roles of the manager ", "leadership based on values" and "the involvement of actors in collective action" are used.

The research is positioned in the pragmatic constructivist epistemological paradigm and, through an inductive approach, uses qualitative analyses on the two case studies conducted in the Democratic Republic of Congo and the Republic of Togo.

With a transformative focus, the research results propose three types of contribution: (i) academic, by providing elements of understanding of proactive facilitation; (ii) methodological on the construction of interface manager leadership in inter-organizational exchanges; and (iii) managerial, by making recommendations on generic conditions for the implementation of proactive facilitation.

Keywords: Proactive facilitation, Interface manager, National Francophone ecosystem, Benevolent coordination, National Francophonie and intermediate leadership.



Spécialiste de politiques sociales en charge de la Gouvernance et décentralisation, UNICEF Sénégal.  
Social Policy Specialist in charge of Governance & Decentralisation at UNICEF

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Bassirou Tidjani.

***L'importance de la gouvernance dans la performance de l'action publique : cas du programme national de bonne gouvernance au Sénégal.***

Résumé

Cette recherche porte sur l'importance de l'application des pratiques dites de bonne gouvernance dans la performance de l'action publique.

Ce travail de recherche consiste à revisiter les approches empiriques de modèle de gouvernance, afin d'en cerner les contours et de comprendre *l'origine des écarts* entre la trajectoire souhaitée et celle réalisée dans la mise en œuvre de Programme.

La question fondamentale à laquelle nous avons tenté de répondre est : quels sont les déterminants de pilotage permettant de réduire les écarts entre la trajectoire prévue et celle réalisée d'un programme ?

Pour répondre à cette question, nous proposons une étude de cas du Programme National de Bonne Gouvernance utilisée comme méthode exploratoire (Hlady Rispal 2002). Nous nous intéressons au dispositif de pilotage du programme appréhendé à travers un dispositif à trois niveaux. Nous analysons le dispositif de pilotage du programme sous l'angle de mécanismes de gouvernance et de coordination afin d'en faire ressortir les déterminants nécessaires pour réduire les écarts entre la trajectoire prévue et celle réalisée d'un programme (pilotage itératif des résultats).

*La participation* effective des parties prenantes au processus de prise de décisions, *la Responsabilité* des parties prenantes dans l'exercice de leur fonction *et la Transparence* dans la conception et la mise en œuvre de programme *constituent les déterminants permettant de rendre effectif un espace démocratique de gestion nécessaire pour garantir une cohérence d'ensemble au niveau de la délivrance des résultats et assurer un meilleur pilotage itératif axé sur les résultats de programme à composante transversale*

Notre recherche menée dans un cadre épistémologique interprétativiste suit une démarche méthodologique comprenant deux phases : i) une phase exploratoire basée sur des données secondaires, un travail de recherche documentaire (archives), d'observation participante et non participante, et d'entretien semi directifs avec les praticiens de la gouvernance (Yin, 1991), pour comprendre comment le programme a fonctionné ou n'a pas fonctionné jusqu'ici. et ii) une phase d'investigation basée sur un questionnaire permettant d'identifier et d'apprécier les principaux déterminants du pilotage itératif de résultats (réduisant les écarts de trajectoires).

A partir d'une construction de sens du mot gouvernance réalisé, nous avons essayé de comprendre les significations que les acteurs attribuent à leur action. Ces derniers faisaient de la gouvernance à travers une mise en œuvre administrative au sens de Matland (1995) voire réglementaire entraînant un affaiblissement du dispositif de pilotage et de coordination dès le début de la mise en œuvre. Le dispositif de pilotage et de coordination était dans une logique réglementaire et les parties prenantes (les composantes) étaient dans une logique constitutive.

Ces différentes logiques au sein d'une mise en œuvre de programme ont créé des tensions contradictoires (binôme conflit/ambiguïté) entraînant des écarts de trajectoire provoqués par les problèmes liés au pilotage.

Etant donné que les pratiques de gestion sont fortement corrélées avec i) les résultats satisfaisants de programme, ii) le succès dans la réalisation des objectifs du programme et iii) le succès au niveau de l'impact du programme (Thomas/ Mullaly 2008). Il est important de connaître dans la mise en œuvre de programme, le type de politiques publiques pour mettre en place un dispositif de pilotage et de coordination apte à mener sa mission à terme. Toute stratégie doit correspondre à une structure apte à sa mise en œuvre (Chandler, 1962, 1989). De plus, la production d'activités immatérielles (conseils, valeurs et croyances) dans la mise en œuvre de programme constituent des éléments essentiels pour assoir une gouvernance vertueuse et réactive au changement rapide de l'environnement (Pisano et Shuen 1997).

Le pilotage transversal semble mieux adapté pour globaliser les contributions (ressources et compétences) des parties prenantes par l'ajustement mutuel au sein de processus en vue de créer de la valeur (J.C Tararondeau,2004). Le dispositif de pilotage et de coordination sera flexible, dynamique et sera un mix de trois principes (Fairtlough, 2005) - hiérarchie, hétéarchie et l'autonomie responsable.

Mots-clés : Politique, Administration, Développement, Programme, Réforme, Gouvernance, parties prenantes, coordination, participation.

***The importance of governance in carrying out public actions: the case of the good governance programme in Senegal.***

Abstract

This research focuses on the importance of applying good governance practices in carrying out public actions.

The thesis revisits empirical approaches to governance modeling, in order to identify their contours and understand the origin of the gaps between the planned and actual trajectory in the implementation of the programme.

The fundamental question we have tried to answer is: what are the management determinants that reduce the gaps between the planned and actual trajectory of a programme?

To answer this question, we propose an exploratory research method, using the National Good Governance Programme as a case (Hlady Rispal 2002). We are interested in the programme's management system, which is approached through a three-level system. We analyse the programme management system from the point of view of governance and coordination mechanisms in order to identify the determinants necessary to reduce the gaps between the planned and actual trajectory of a programme (iterative results management).

The effective *participation* of stakeholders in the decision-making process, the *accountability* of stakeholders in the exercise of their functions and *transparency* in programme design and implementation are the *determinants for making effective a democratic management space necessary to ensure overall coherence in the delivery of results and to ensure better iterative management focused on programme results with a cross-cutting component.*

Our research, which was carried out in an interpretative epistemological framework follows a methodological approach comprising two phases: i) an exploratory phase based on secondary data, documentary research (archives), participant and non-participant observation, and semi-directive interviews with governance practitioners (Yin, 1991), to understand how the programme has worked or not worked so far; and ii) an investigative phase based on a questionnaire to identify and assess the main determinants of iterative results management (reducing trajectory gaps).

Based on a construction of the meaning of the word governance, we tried to understand the meanings that the actors attribute to their own actions. The latter were involved in governance through administrative implementation in the sense of Matland (1995) or even regulatory implementation, leading to a weakening of the steering and coordination system from the beginning of implementation. The steering and coordination system was based on a regulatory approach and the stakeholders (the components) were based on a constitutive approach. These different logics within a programme implementation have created contradictory tensions (conflict and ambiguity) leading to trajectory deviations caused by piloting problems.

Since management practices are strongly correlated with (i) satisfactory programme results, (ii) success in achieving programme objectives and (iii) success in terms of programme impact (Thomas/ Mullaly 2008). It is important to know in the implementation of the programme, the type of public policies to set up a steering and coordination system capable of carrying out its mission. Any strategy must correspond to a structure that can be implemented (Chandler, 1962, 1989). In addition, the production of intangible activities (advice, values and beliefs) in programme implementation are essential elements for ensuring virtuous and responsive governance to rapid environmental change (Pisano and Shuen 1997).

Transversal management seems better suited to globalize the contributions (resources and skills) of stakeholders through mutual adjustment within processes to create value (J.C Tararondeau, 2004). The steering and coordination system will be flexible, dynamic and will be a mix of three principles (Fairtlough, 2005) - hierarchy, heterarchy and responsible autonomy.

Keywords: Politics, Administration, Development, Programme, Reform, Governance, Stakeholders, Coordination, Participation.

- **Kouamé François N'Dri** Dakar 2 / 2015-2018

Consultant en Gestion des Ressources Humaines.  
Enseignant École Supérieure Africaine des Technologies de  
l'Information et de la Communication (ESATIC).  
Human Resource Management Consultant.  
Professor at ESATIC (African School of ICT)



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Françoise Chevalier.

***Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes en Côte d'Ivoire : enquête de terrain auprès des parties prenantes.***

Résumé

Ce travail de recherche est axé sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire. Il vise à identifier les causes et les solutions à leurs difficultés d'insertion professionnelle.

Nous avons investigué cette question à travers une approche par les parties prenantes présentes sur le marché du travail ivoirien. Nous nous sommes donc appuyés sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) ainsi que d'autres perspectives théoriques.

Les différents acteurs du marché du travail ivoirien ont été regroupés en quatre groupes distincts : les demandeurs d'emploi, les offreurs d'emploi, les établissements de formation et les institutions de promotion de l'emploi. Ils seront catégorisés selon la typologie de Mitchell. Notre étude prend en compte une enquête de terrain auprès des différents groupes de parties prenantes. Cela nous a permis d'identifier des facteurs favorisant l'employabilité des jeunes. Il s'agit, notamment de l'âge, la filière de formation, les méthodes de recherche d'emploi et la possession de compétences spécifiques. Nous avons aussi ressorti les causes et les solutions aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Les principales causes évoquées sont l'insuffisance des compétences des demandeurs d'emploi, l'insuffisance des offres d'emploi, l'opacité du marché de l'emploi et la non maîtrise des techniques de recherche d'emploi. Au titre des solutions, les parties prenantes interrogées s'accordent sur le suivi par les demandeurs d'emploi de formations complémentaires, l'entrepreneuriat et une plus forte implication de l'État pour dynamiser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés.

Enfin, à l'issue de nos travaux, en prenant en compte à la fois notre revue de littérature et les propositions des parties prenantes, nous avons fait des recommandations pour deux types d'actions : au niveau institutionnel et au niveau individuel des demandeurs d'emploi. Il s'agit d'implications managériales pouvant contribuer aux efforts des autorités pour endiguer le chômage des jeunes mais aussi servir d'orientations pour les jeunes diplômés dans leur quête d'emploi.

Mots-clés : Parties prenantes, emploi, chômage, insertion professionnelle, jeunesse, entrepreneuriat, adéquation formation emploi.

***Youth employability difficulties in the Ivory Coast: a field study of stakeholders.***

Abstract

This research focuses on the employability of recent graduates in the Ivory Coast. It aims to identify the causes and the solutions to their difficulties in finding work.

We investigated this issue through an approach by stakeholders in the Ivorian labour market. We therefore relied on Freeman's (1984) stakeholder theory and other theoretical perspectives.

The different actors in the Ivorian labour market have been grouped into four distinct groups: jobseekers, job providers, training institutions and employment promotion institutions. They will be categorized according to Mitchell's typology (1997).

Our study takes into account a field survey of different groups of stakeholders. This allowed us to identify factors that promote youth employability. These include age, the training pathway, job search methods and the possession of specific skills. We also identified causes and solutions to the difficulties of employing recent graduates. The main causes mentioned are the lack of skills of job seekers, the lack of job opportunities, the opacity of the job market and the lack of mastery of job search techniques. As part of the solutions, the interviewed stakeholders agree on the follow-up by job seekers of complementary training, entrepreneurship and a stronger involvement of the State to boost the professional integration of recent graduates.

Finally, at the end of our work, taking into account both our literature review and the proposals of the stakeholders, we made recommendations for two types of actions: at the institutional level and at the individual level of the applicants. These are managerial implications that can contribute to the efforts of the authorities to stem youth unemployment but also serve as guidelines for recent graduates in their quest for employment.

Keywords: Stakeholders, Employment, Unemployment, Employability, Youth, Entrepreneurship, Job training adequacy.

- **Frédéric Ntezimana** Genève 2 / 2014-2017

Promoteur et fondateur du Bureau de Conseils CECOS, Burundi et du bureau de conseils SALMON à Genève.

Founder of CECOS Consultancy Firm in Burundi and SALMON Consultancy Firm in Geneva.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Maurice Thévenet.

***Etude d'impact des pratiques de management des équipes sur le développement des compétences et l'efficacité des collaborateurs dans les organisations publiques Burundaises.***

Résumé

Dans le cadre de notre formation doctorale en Business Administration au Business Science Institute Luxembourg (BSI) et l'université Jean Moulin- Lyon 3, nous avons mené une étude d'impact des pratiques de management d'équipe sur le développement des compétences et l'efficacité des collaborateurs dans les organisations publiques Burundaises, en tentant de répondre à la question de savoir comment les managers Burundais pensent développer des équipes compétentes et efficaces. Les résultats des analyses quantitatives des données d'enquête auprès de trente-sept (37) managers d'équipe, ont démontré que, d'un côté, les pratiques de management et leur contexte influencent le développement des compétences et l'efficacité des équipes. De l'autre côté, les pratiques de développement des compétences ont un impact direct sur l'efficacité des équipes.

*Premièrement*, le groupe de managers prédominant pratiquent un management « *moins structuré* » (absence de plan de formation, de recrutement, et de carrière, peu à l'écoute, moins de 5 personnes).

Les managers qui sont dans des organisations n'ayant pas de plans de formation, l'efficacité de leurs équipes n'a pas changé ou s'est dégradé ; la majorité des managers ne sont pas satisfaits de l'offre locale de compétences et des programmes de formations ; ils avancent également l'existence des pressions essentiellement d'ordre politique et hiérarchique dont l'impact est très négatif.

*Deuxièmement*, les managers qui subissent de fortes pressions politiques expliquent l'insuffisance d'impact des recrutements et des formations par des « *critères mal définis* », le « *Non-respect des critères de sélection* ». Les managers dont les besoins en compétences n'ont pas été résolus ne sont ni satisfaits ni insatisfaits de l'efficacité de leurs équipes ; ils n'ont pas de plans de recrutement et de formation, ils ont connu des conflits ou contestations liés à des influences d'ordre ethnique, politique, ou autre.

*Troisièmement*, les managers qui expliquent l'efficacité d'équipe par rapport au niveau de réalisation des objectifs, à la satisfaction des exigences d'une mission, au coût de réalisation de la tâche, au respect des budgets alloués et de l'organisation établie, consultent très souvent leurs collaborateurs, ont globalement des outils de gestion ; les résultats d'évaluation influencent les plans de formation et de recrutements ; n'ont jamais connu des conflits ou contestations ; ont connu des départs des collaborateurs pour cause de manque d'équité. Les managers dont l'efficacité d'équipe n'a pas changé et se répartit de façon hétérogène, n'ont pas de plans de formation ; n'ont pas été impliqués dans la définition des fiches de postes, les formations acquises n'ont pas fait objet d'évaluation, les résultats d'évaluation n'influencent jamais la revue des fiches de poste; ils ont connu des recrutements et des promotions sur base des critères politiques, ethniques, relationnels ; les besoins en compétences n'ont pas été résolus par des recrutements et des formations.

Mots-clés : management d'équipe, Gestion des Ressources Humaines, développement des compétences, recrutement, formation, évaluation des compétences, efficacité.

***Study on the impact of team management practices on skills development and the performance of employees in Burundian public organisations.***

Abstract

As part of the doctorate program in Business Administration at the Business Science Institute Luxembourg (BSI) and the University Jean Moulin-Lyon 3, a study was carried out on the impact of team management practices on skills development and the performance of employees in Burundian public organizations, trying to answer the question of how Burundian managers think of developing competent and efficient teams. The results of the quantitative analysis of the survey data of thirty-seven (37) team managers, have shown that, on the one hand, management practices and their context influence the development of skills and team effectiveness. On the other hand, skills development practices have a direct impact on team effectiveness.

*Firstly*, the vast majority of managers practice a "less structured" management approach (lack of training, recruitment and career plans, little emphasis on listening, fewer than 5 people). For managers who are in organizations with no training plans, the effectiveness of their teams has not changed or deteriorated; the majority of managers are not satisfied with the local supply of skills and training programs; they also argue that there are essentially political and hierarchical pressures whose impact is very negative.

*Secondly*, managers who are subject to strong political pressure explain the insufficient impact of recruitments and training due to "poorly defined criteria", the "Non-respect of selection criteria". Managers whose skill needs have not been solved are neither satisfied nor dissatisfied with the effectiveness of their teams; they have no plan for recruitment and training, they have experienced conflicts or disputes related to ethnic, political, or other influences.

*Thirdly*, managers who report team effectiveness against the level of achievement of objectives, meeting mission requirements, the cost of completing the task, adherence to allocated budgets, and the established organization, consult their collaborators very often, generally have management tools; evaluation results influence training and recruitment plans; have never experienced conflicts or disputes; have experienced employee departures due to lack of fairness. Managers whose team effectiveness has not changed and is distributed in a heterogeneous way, have no training plans; have not been involved in the definition of job descriptions, the training acquired has not been evaluated, the evaluation results never influence the review of job descriptions; they have been recruited and promoted on the basis of political, ethnic and relational criteria; skills needs have not been solved by recruitment and training.

Keywords: Team management, Human Resource Management, Skill development, Recruitment, Training, Competency evaluation, Efficiency.

- **Djawed Sangdel** Genève 4 / 2016-2019

Président SWISS UMEF UNIVERSITY.  
Enseignant leadership et entrepreneuriat.  
President SWISS UMEF UNIVERSITY.  
Professor of Leadership and Entrepreneurship.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Marc Bonnet.

***Comment repenser le modèle d'apprentissage par l'approche numérique dans les pays en voie de développement (Cas de l'Afghanistan).***

Résumé

L'enseignement supérieur en Afghanistan fait face à plusieurs difficultés majeures : les questions d'accessibilités, de sécurité et des moyens financiers, sachant que la demande en éducation et en formation des jeunes augmente chaque année de manière exponentielle. La recherche que nous avons réalisée détermine la façon de mettre en place, avec ou sans connexion au réseau Internet, des formations à distance, encore inexistantes en Afghanistan. Elle porte sur l'organisation et les performances de l'enseignement supérieur à distance et sur la façon de palier à ce vide dans ce pays, avec ou sans connexion au réseau Internet. Dans l'environnement compétitif et dynamique des économies modernes de la connaissance, les politiques éducatives occupent une place centrale. L'avenir économique, social et politique d'un pays dépend, entre autres, de l'éducation qui lui permettront d'avoir une vue non seulement à court terme, mais également à long terme.

Dans les disciplines où l'on cherche à agir sur des cas concrets pour les améliorer, par exemple par l'introduction de nouveaux outils de gestion (knowledge management), le pilotage de la performance du Ministère de l'enseignement supérieur (MES) et repenser donc le modèle d'apprentissage par l'approche numérique en Afghanistan.

Nous avons fait le choix de nous appuyer sur la recherche-intervention qualimétrique (Savall, 2004) une approche épistémologique de la recherche en gestion ayant permis de développer une ingénierie de l'action collective dénommée management. Cette approche nécessite notamment d'identifier les dysfonctionnements organisationnels qui génèrent des coûts cachés dans le secteur de l'enseignement supérieur et qui impactent le développement socioéconomique de l'Afghanistan.

Nous avons expérimenté une nouvelle modalité de mise en œuvre de l'enseignement supérieur à distance selon la situation de l'Afghanistan, avec quatre options selon la situation de chaque citoyen et sa localisation. Chacun pourra choisir entre la télévision, la radio, l'iPad et une plateforme en ligne et aura des accès en fonction de ses désirs et de ses moyens. L'avantage de cet appareil iPad est qu'il fonctionne également avec une batterie solaire rechargeable fournie avec le pack de formation Ce modèle évite l'obligation de se connecter à l'électricité, au réseau de l'Internet à très haut débit, et il contourne la complexité d'utilisation des logiciels des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Nous avons mis en place une nouvelle méthode d'enseignement supérieur à distance, adaptée à la situation de l'Afghanistan. Celle-ci pourrait assurer un rôle moteur, d'innovation et de la modernisation du système, parallèlement à un développement durable, sans investissements lourds. L'ensemble des Afghans, Où qu'ils se trouvent dans le pays où la diaspora, aurait ainsi la possibilité d'étudier. Dès lors, toutes les catégories socioprofessionnelles (étudiants,

hommes, femmes, personnes âgées, femmes au foyer, personnes vivant avec un handicap où ayant une mobilité réduite) sont concernées par cette thèse.

Mots-clés : Gouvernance, innovation, éducation, formation à distance, analyse qualimétrique, management socioéconomique, apprentissage organisationnel, coûts cachés et performance, recherche- intervention, finance et constructivisme générique.

***How to rethink the training model using a digital approach in developing countries (the case of Afghanistan).***

Abstract

There are numerous major problems in higher education in Afghanistan: difficulty of access, security, finance; while the demand for education and training of young people increases exponentially each year. The research we have undertaken has shown us how to put in place distance learning methods with or without an Internet connection to the network. Today in Afghanistan, there are no distance learning solutions offered. Our research dealt with the organization and the performance of distance higher education and a way to fill this need with or without connections to the Internet network. Educational policies take centre stage in the competitive and dynamic environment of the modern knowledge economy. The economic, social and political future of a country depends among other things on the education system that will enable it to develop not only on a short-term but also on a long-term basis.

In the areas in which we try to act on real cases in order to improve the situation, for instance by introducing new management tools such as knowledge management and performance monitoring of the Ministry of Higher Education, the learning model has been revisited via a digital approach in Afghanistan.

We have chosen to use the qualimetric approach (Savall and Zardet, 2004) an epistemological approach to management research that allowed us to develop a socio-economic approach to management by identifying the organisational dysfunctions that generate hidden costs in higher education which impact on the socio-economic development of Afghanistan.

We have undertaken a new adaptation of higher education distance learning according to the situation in Afghanistan. This integration can function as a driver of innovation and of modernisation of Higher Education distance learning in Afghanistan. This will allow Afghans living in the country as well as the diaspora to achieve a sustainable development of the country without requiring major investments. This thesis is relevant to all categories of the Afghan population (students, women, men, seniors, professionals, women staying at home and disabled or reduced mobility individuals).

We have developed a functional model with four options according to the situation of each citizen, which includes their localization. In other words, the educational programs are accessible to all citizens, whether they have registered or not. This system will have a mid- and long-term impact on society by creating a well-educated society.

The persons who have registered will have access to four options – i.e. TV, radio, iPad and e-Platform, and will access as per their wishes and accessible means.

The advantage of this equipment is that it also works with a solar battery which can be re-loaded, and which is available with the training pack.

This model does not require access to electricity, to a fast Internet connection, nor the use of complex ICT software.

Keywords: Governance, Innovation, Education, Distance learning, Qualimetric analysis, Socio-economic management, Organisational learning, Hidden costs and performance, Intervention-research, Finance and generic constructivism.

- **Ndèye Aïssatou Sy** Luxembourg 1 / 2014-2017

Conseillère juridique principale, PETROSEN SA.  
Senior Legal Advisor, PETROSEN SA.

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Michel Kalika & Sébastien Liarte.



***Les stratégies des acteurs dans l'investissement de l'exploration-production des hydrocarbures. Cas du Sénégal.***

Résumé

L'industrie des hydrocarbures (pétrole, gaz et produits associés) est une industrie excessivement risquée et incertaine avec une seule chance de découverte sur dix (10) puits forés et coûteuse (un forage en eaux profondes coûte un (1) million de USD par jour). Sachant que le forage dure en moyenne trente (30) à quarante-cinq (45) jours.

C'est la raison pour laquelle, les acteurs potentiels doivent définir des stratégies à travers une réelle politique de prise de décision afin de pouvoir financer leurs activités. Etant entendu que les banques et institutions financières classiques ne prennent guère le risque d'injecter des fonds dans une activité qui ne garantit pas le retour sur investissement.

Pour cela, les acteurs principaux à savoir les sociétés pétrolières internationales (majors et indépendantes), les sociétés nationales, les sociétés de services, certains fonds d'investissement étudient et mettent en œuvre les voies et moyens efficaces pour lever des fonds destinés au financement des investissements. Il s'ensuit irréfutablement que la levée des fonds et les stratégies mises en évidence doivent être testés et éprouvés pour déceler et comprendre sa substance.

Pour ce faire, une acquisition de données-terrain a été effectuée auprès des acteurs impliqués, dans le bassin sédimentaire du Sénégal, sur une période de cinq (05) mois afin de circonscrire l'état de la question de l'investissement dans une industrie risquée et incertaine. A l'épreuve, les résultats de l'enquête révèlent d'une part que les stratégies sont harmonisées dans l'industrie aussi bien au Sénégal que sur le plan international, avec un postulat clair ; les sociétés indépendantes prennent le risque et font de l'exploration sur fonds propres. En cas de découvertes d'hydrocarbures, elles cèdent tout ou partie de leurs intérêts aux majors, disposant des capacités techniques et financières qui valorisent les hydrocarbures. Dès lors, il apparaît en filigrane que les majors ne prennent pas de risque.

D'autre part, l'évolution économique et les mutations constituées de chocs et contre-chocs pétroliers constituent fondamentalement les points qui remettent en cause l'harmonisation des pratiques. A cet égard, la tendance à la déconstruction actuelle des pratiques harmonisées apparaît dans l'analyse des résultats. Elle est sous-tendue par une prise exceptionnelle de risque par les sociétés majors en exploration ces trois dernières années et une tentative de maîtrise par les indépendantes qui diminuent drastiquement leur budget d'exploration.

Considérant cette situation, il est opportun de relever que la recommandation managériale découlant de l'étude circonscrit évidemment que l'industrie doit être refondue et les rôles redistribués. En ce sens, les NOC cantonnées à la représentation des intérêts de l'Etat doivent pouvoir être internationalisées et devenir opératrices au même titre que les majors.

Aussi, étant entendu qu'il est absolument impérieux que les projets soient redimensionnés dans la mesure où la conjoncture actuelle ne laisse place ni à la collaboration moins encore à la compétitivité des énergies fossiles susceptible d'être remise en question par les énergies renouvelables.

La solution de rechange restera « post-moderne » par le mix-énergétique et surtout par une adaptabilité et un réajustement afin de maîtriser tout risque et déséquilibre.

Mots clés : industrie, acteurs, hydrocarbures, pétrole, gaz, investissement, risque, incertitude, décisions stratégiques, fonds, IOC, NOC, compétition, collaboration-crise-adaptation, géostratégie, Etat, partenariat public-privé.

***The strategies of actors investing in the exploration and production of hydrocarbons. The case of Senegal.***

Abstract

The hydrocarbon industry (oil, gas and associated products) is very risky and uncertain with only one discovery for ten (10) drilled wells. Furthermore, the oil and gas industry is very expensive, for instance offshore drill activities costs on average one (1) million USD per day, given that a typical drilling program schedule lasts for thirty (30) to forty-five (45) days.

It is for this reason that major oil and gas players define strategic decisions in order to finance their activities. For sure, banks and similar financial institutions do not take the risk to inject funds in a risky and uncertain activity that does not guarantee an immediate pay-out / investment return.

Thereafter, the main players such as international oil companies (majors and independents), national oil companies, services companies or hedge funds implement ways and strategies to raise funds. It is understood that this fund raising has to be tested and proven for more understanding at length.

In order to achieve this, a field study was carried out to acquire data from actors involved in the Senegalese sedimentary basin from April to the end of September 2016. The survey results revealed, on the one hand that the strategies either in Senegal and/or any other country are harmonized in oil and gas, meaning that only independent companies (medium size) take the risk to finance and invest into the exploration activities through equity (via their own funds). In case of discoveries, they negotiate and sell their assets to a major oil company offering strong technical and financial capabilities. In this way, it has been proven that major companies do not take any exploration risk.

On the other hand, economic evolutions and successive oil and gas crises are basically the key elements that put into question the harmonization of practices. Regarding this point, the tendency to deconstruct harmonised practices rises to the surface in light of the results of this study. The analysis of the results also revealed that the major oil companies have been exceptionally taking exploration risks over the period of the last three (3) years. The consequence of this is that the independent companies have drastically reduced their exploration budgets in order to mitigate lower oil prices.

Regarding this situation, we recommend that the industry is restructured, allowing the NOC to undertake international transactions and become the most dynamic competitive operator that is similar to IOC. For cost efficiency, the oil and gas industry must down-size mega-projects that are difficult to design and to finance sufficiently. For sure, the current situation of this challenging oil and gas market leaves little place for collaboration let alone competition among fossil fuels that are increasingly challenged by renewable energies.

The best alternative solution remains a post-modern one using an energy mix of fossil and renewable energies and above all through adaptability and readjustment to manage mitigating risks.

Keywords: Industry, Actors, Players, Hydrocarbon, Oil, Gas, Investment, Risk, Uncertainty, Strategic decisions, Funds, IOC, NOC, Competition, Cooperation, Crisis, Mutation, Adaptation, Geo-strategy, State-partnership, Public-private.

Expert-comptable DPLE.  
Chartered Accountant DPLE.

Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Khadija Al Arkoubi.

***Les pratiques du leadership dans les organisations au Maroc :  
influence de la culture nationale.***



### Résumé

Les organisations marocaines se trouvent face aux challenges de la compétition dans un monde global et ont besoin d'un leadership efficace, capable de les mener vers la performance. Les leaders se trouvent dans la nécessité d'acquérir plus de connaissances sur la manière d'influencer leurs collaborateurs dans le sens des objectifs de leurs organisations.

Les théories occidentales ne parviennent pas à répondre pleinement à cette problématique. En effet, les marocains ont des attentes différentes dans la mesure où la culture nationale a une influence indéniable sur les pratiques de leadership.

Cette thèse s'attache à comprendre les particularités de la culture marocaine et son influence sur le leadership marocain.

L'analyse effectuée par une triangulation entre les données recueillies par autoéthnographie et par interviews avec des leaders Marocains permet d'obtenir des conclusions sur la mesure avec laquelle les Marocains sacralisent la famille et la religion et souffrent d'un tiraillement entre modernité et tradition. Cette étude a aussi exploré, d'une part, le lien entre le faible développement humain et les défaillances des institutions et, de l'autre, l'importance de la confiance dans la relation entre leaders et collaborateurs. Les conclusions de la recherche examinent la manière dont les leaders manient les codes culturels et religieux pour créer un climat de confiance et de respect afin de mener les collaborateurs dans le sens des objectifs de l'organisation.

Mots-clés : culture nationale, leadership, valeurs, confiance.

***Leadership practices in Moroccan organisations: the influence of national culture.***

### Abstract

Moroccan organizations are facing challenges of competition in a global world. They need effective leadership that can lead them to performance. Therefore, leaders are in need of more knowledge about how to influence their employees in the direction of their organizations' goals. Western theories fail to address fully this issue. Moroccans have different expectations about leadership, as the national culture has an undeniable influence on leadership practices.

This thesis focuses on understanding the peculiarities of Moroccan culture and its influence on Moroccan leadership. The analysis carried out by a triangulation between the data collected by autoethnography and interviews with Moroccan leaders has resulted in conclusions on the extent to which Moroccans sanctify family and religion and suffer from a tension between modernity and tradition. Research explored the link between low human development and institutional failures and the importance of trust in the relationship between leaders and collaborators. The research findings examine how leaders use cultural and religious codes to create trust and respect in order to lead employees toward the goals of the organization.

Keywords: National culture, Leadership, Values, Trust.

- **Yawotse Vovor** Dakar 4 / 2017-2020

Directeur de cabinet du Ministre du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes du Togo.  
Cabinet Director at the Ministry of Development, Handicrafts, Youth and Youth Employment in Togo.



Thèse dirigée par le / Thesis supervised by / Pr. Pascal Glémain.

***Organisation des artisans en coopératives pour le développement d'un modèle d'entrepreneuriat collectif local au Togo.***

Résumé

L'artisanat est un secteur économique qui dévoile de nombreuses potentialités avec des effets locaux à la fois sur l'économie et le social. Pour qu'un secteur puisse être bénéfique pour l'économie domestique d'un pays, il importe que ses activités soient plutôt formelles et donc structurées. C'est pourquoi, la recommandation 193 du Bureau International du Travail (BIT), adoptée le 20 juin 2002, suggère la structuration entrepreneuriale en coopérative et la promotion des dites entreprises coopératives. Dans le cas togolais, le caractère informel de l'activité artisanale et la quasi-inexistence de coopératives peuvent apparaître comme des éléments qui pèsent négativement sur l'efficacité des différents projets et programmes initiés par l'Etat, pour soutenir et développer les activités du secteur de l'artisanat. La mise en place d'une telle organisation est tributaire à la fois des motivations à entrer en coopérative, et des risques pris par l'artisan à coopérer. Les motivations et les risques principaux décelés sont, pour la plupart des artisans enquêtés, d'ordre économique et social. Ces déterminants permettent de définir les actions éventuelles à mettre en œuvre pour la mise en place effective des coopératives d'artisans. Ainsi, une stratégie basée sur trois axes est proposée. Sa mise en œuvre nécessite l'implication des différents « acteurs », tels que : les artisans eux-mêmes, l'Etat, la société civile, et les partenaires techniques et financiers. L'ensemble de leurs actions doivent être menées en synergie pour assurer leur efficacité au service de ces entrepreneurs particuliers.

Mots-clés : artisan, activité artisanale, regroupement, coopérative, indépendance, qualification et métier.

***The organisation of artisans into cooperatives for the development of a local collective entrepreneurial model in Togo.***

Abstract

Handicraft is an economic sector that reveals many potentialities with local effects on both the economy and the social fabric. For a sector to be beneficial to a country's domestic economy, it is important that its activities be rather formal and therefore structured. This is why Recommendation 193 of the International Labor Office (ILO), adopted on June 20, 2002, suggests cooperative entrepreneurial structuring and the promotion of such cooperative enterprises. In the Togolese case, the informal nature of the artisanal activity and the quasi-nonexistence of cooperatives appear as elements that negatively affect the effectiveness of the various projects and programs initiated by the State to support and develop the activities of this sector. The establishment of such an organization is dependent on the incentives to enter into a cooperative, as well as the risks taken by the craftsman to cooperate. The main motivations and risks identified are economic and social for most surveyed artisans. They

make it possible to define the possible actions to be implemented for the effective establishment of artisan cooperatives. Thus, a strategy based on three axes is proposed. Its implementation requires the involvement of the various "actors", such as: the craftsmen themselves, the State, the civil society, and the technical and financial partners. All of their actions must be carried out in synergy to ensure their effectiveness.

Keywords: Artisan, Craft activity, Grouping, Cooperative, Independence, Qualification, Profession



**PROFESSEURS /  
PROFESSORS**

- **Pr. Khadija Al Arkoubi, Université de New Haven**

Dr. Khadija Al Arkoubi est professeur de gestion à l'Université de New Haven (États-Unis) où elle donne des cours en MBA et en premier cycle en gestion. Elle a obtenu son doctorat en administration des affaires à la New Mexico State University (États-Unis) et sa maîtrise en gestion des ressources humaines à l'Université de Manchester en Angleterre.



Khadija Al Arkoubi a occupé des postes académiques et professionnels au Maroc, aux Émirats Arabes Unis ainsi qu'aux États-Unis. Ses intérêts de recherche concernent le leadership spirituel et mondial, la gestion internationale des ressources humaines / le développement des ressources humaines (IHRM, IHRD) et la formation à la gestion. Elle a reçu de nombreuses récompenses tout au long de sa carrière académique et notamment le prix de l'Academy of Management pour la deuxième thèse la plus prometteuse dans le domaine du management, de la spiritualité et de la religion en 2007 ou encore le prix de la meilleure enseignante en 2015.

Khadija est reviewer pour de nombreuses revues académiques et membre de différentes associations, dont l'American Academy of Management.

Dr. Khadija Al Arkoubi is an associate professor of management at the University of New Haven (USA) where she teaches MBA and undergraduate courses in Management. She received her PhD in Business Administration from New Mexico State University (USA) and her Master's degree in Human Resource Management from the University of Manchester in England.

Khadija has held academic and professional positions in Morocco, the United Arab Emirates and the United States of America. Her research interests include spiritual and global leadership, International Human Resource Management/Human Resource Development (IHRM, IHRD) and Management Education. She received multiple awards throughout her academic career such as, the Academy of Management award for the second most promising dissertation in the area of management, spirituality and religion in 2007, the best teacher and the best faculty service awards in her college respectively in 2015 and 2016.

Khadija serves as an ad-hoc reviewer for many journals and is a member of many Associations, including the American Academy of Management.

- **Pr. Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey**

Pr. Boubacar BAIDARI est Agrégé des Universités en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Abdou Moumouni de Niamey (Niger).

Il était, jusqu'en mars 2018, Directeur Général du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), une institution régionale créée en 1985 à Dakar (Sénégal), spécialisée en matière de formation, de recherche et de conseil dans le domaine du management sous la tutelle de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des États membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).



Ses domaines d'enseignement et de recherche sont principalement le contrôle de gestion, la comptabilité, le management stratégique et la théorie des organisations. Il enseigne dans

plusieurs établissements supérieurs notamment au Niger, au Sénégal, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en France, etc. Il a publié plusieurs articles dans des journaux scientifiques et est l'auteur de l'ouvrage *Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA*, publié aux Presses universitaires de Dakar en 2013.

Boubacar Baidari is Associate Professor in Management Sciences at the Faculty of Economics and Management of Abdou Moumouni University in Niamey (Niger).

Until March 2018, he served as Director for the African Center for Advanced Studies in Management (CESAG), a regional institution created in 1985 in Dakar (Senegal), specialized in training, research and consulting in the field of management, created under the supervision of the Central Bank of West African States (BCEAO) on behalf of the member States of the West African Economic and Monetary Union (WAEMU).

His areas of teaching and research are mainly management control, accounting, strategic management and organizational theory. He teaches in several higher education institutions in Niger, Senegal, Burkina Faso, Ivory Coast, France, etc. He has published several articles in scientific journals and is the author of the book *Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA*, published by Presses universitaires de Dakar in 2013.

- **Pr. Anne Bartel-Radic, Sciences Po Grenoble**

Anne Bartel-Radic est Professeur des universités, agrégée en Sciences de Gestion à Sciences Po Grenoble, et chercheur au CERAG, Université Grenoble Alpes, en France. Elle mène et dirige des recherches sur le management de la diversité culturelle et la compétence interculturelle des personnes et des organisations.

Elle encadre actuellement 8 doctorants sur des thématiques telles que le rôle du designer dans le management interculturel, la citoyenneté organisationnelle dans le contexte vietnamien, la Responsabilité Sociale des entreprises multinationales en contexte de diversité culturelle, l'impact de la diversité culturelle sur l'innovation sociale dans les organisations à but non lucratif, et le dilemme entre complexité et convergence dans les projets internationaux. Deux de ses doctorants préparent une thèse d'EDBA au Business Science Institute: l'une portant sur l'innovation de business models dans le secteur de l'agro-alimentaire et, l'autre, sur les facteurs de réussite des réponses à appels d'offres dans les services à haut niveau d'expertise aux entreprises.

Le professeur Bartel-Radic porte actuellement le projet de recherche et formation InterCCom qui a obtenu un double soutien par la SFR Innovacs et l'IDEX Grenoble Alpes.

Anne Bartel-Radic is Full Professor in Management at Sciences Po Grenoble, and researcher at CERAG, University of Grenoble Alpes located in France. She carries out and supervises research in the fields of the management of cultural diversity and the intercultural skills of individuals and organisations.

She is currently supervising 8 doctoral candidates on a variety of themes, such as the role of designers in intercultural management, organisational citizenship in the Vietnamese context, the Social Responsibility of multinational firms in a context of cultural diversity, the impact of cultural diversity on social innovation in non-profit making organisations, and the dilemma existing between complexity and convergence in international projects. Two of her doctoral candidates are currently working towards an EDBA at the Business Science Institute: one is



about innovation in business models in the agri-food sector, and the other is about key success factors for bids in response to calls for tender in high-level services to business organisations. Professor Bartel-Radic is currently responsible for the InterCCom research and training project funded by SFR Innovacs and l'IDEX Grenoble Alpes.

- **Pr. Paul Beaulieu, ESG Université du Québec**

Paul Beaulieu est professeur à l'ESG de l'Université du Québec à Montréal au Canada. Son enseignement se concentre au sein de programmes d'Executive-MBA. Son expertise de recherche porte sur le développement de la capacité des organisations et des systèmes d'innovation. Au plan de la réflexion sur les fondements de la gestion, il s'intéresse particulièrement aux questions touchant l'épistémologie du pragmatisme et de la pratique du développement des connaissances en gestion. Antérieurement il a été sous-ministre responsable des politiques de développement économique et scientifique au Gouvernement du Québec. Il a aussi été impliqué activement dans le développement et le transfert de technologie au sein des bio-industries du Québec. Il est l'auteur d'ouvrages sur la gestion des systèmes universitaires, sur le développement des connaissances en gestion et sur le développement international.



Paul Beaulieu is a professor at ESG University of Quebec in Montreal, Canada. He teaches essentially on Executive MBA programs. His research expertise focuses on developing the capacity of organizations and innovation systems. In terms of thinking on the foundations of management, he is particularly interested in questions related to the epistemology of pragmatism and the practice of the development of management knowledge. Previously, he was Deputy Minister responsible for economic and scientific development policies at the Government of Quebec. He has also been actively involved in the development and transfer of technology within Québec's bio-industries. He is the author of books on the management of university systems, the development of management knowledge and international development.

- **Pr. Pierre-Jean Benghozi, Ecole polytechnique, Paris et Université de Genève (GSEM)**

Directeur de recherche au Centre National de la Recherche scientifique (CNRS) et professeur à l'Ecole polytechnique et à l'Université de Genève (GSEM). Ancien élève de l'Ecole polytechnique (1976), titulaire d'un doctorat en sciences des organisations de l'Université Paris Dauphine (1982) et d'une HDR en économie de l'Université Paris Dauphine (1991), il a dirigé, jusqu'en 2013, le « Pôle de Recherche en Economie et Gestion » (Unité Mixte CNRS - Ecole polytechnique). Il était également en charge de la Chaire « Innovation et Régulation des Services Numériques » qu'il y avait fondée. Pierre-Jean Benghozi a développé, en précurseur, une équipe de recherche sur l'entreprise et l'économie numérique ainsi que sur les industries de contenus. Ses projets de recherche actuels portent plus spécifiquement sur le développement et l'usage des TIC dans les grandes organisations, la structuration des chaînes de valeur et des nouveaux modèles d'affaires associés aux marchés du commerce électronique, notamment dans les industries créatives. Pierre-Jean Benghozi publie régulièrement sur ces questions en français et en



anglais. Il enseigne dans plusieurs grandes universités parisiennes et étrangères et intervient comme expert auprès d'administrations publiques.

Pierre-Jean Benghozi is a former student of the École Polytechnique and has a PhD in Management Sciences. He is the Research Director at the National Centre for Scientific Research (CNRS) and professor at the École Polytechnique and at the University of Geneva (GSEM). Until 2013 he was the head of the Centre for Management and Economic Research. He has also been in charge of the Innovation and Regulation in Digital Services Department since 2007. Since the early eighties he has been involved in a pioneering research group on Information Technology, Telecommunications, Media and Culture. His recent projects draw attention to the adoption and uses of ICT in large organizations, the structuring of ICT-supported markets and supply chains, the characterization of competitive business models, especially in creative industries. Pierre-Jean Benghozi publishes regularly on these questions in French and English. He teaches in several major Parisian and foreign universities and works as an expert with public administrations.

- **Michelle Bergadaà, Geneva School of Economics and Management, Université de Genève**



De nationalités suisse, canadienne et française, elle a été Professeure à l'Université de Genève, depuis 1997. Elle a obtenu un MBA, puis un Ph.D. à Montréal sur le thème « The Role of Time in the Action of the Consumer ». Elle a été récipiendaire du John A. Howard/AMA Doctoral Dissertation en 1988. Recrutée en 1997 à l'université de Genève elle y a créé en 1998 l'Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Management, dont les membres fondateurs sont les dirigeants de treize grandes entreprises. Elle développe les enseignements « Projets responsables » et préside la Fondation pour une Éducation Responsable et Equitable (FERE) qui assure le suivi des projets d'étudiants sur le terrain.

Intriguée de constater que le Web révolutionnait le savoir et le caractère exponentiel du plagiat universitaire, elle a créé, en 2004, le site collaboratif « Responsable ». Elle diffuse alors ses travaux de recherche via le Web pour dynamiser la réflexion sur l'intégrité scientifique. Son travail fait l'objet de nombreux échos médiatiques internationaux. Elle a publié plusieurs articles scientifiques sur ce thème. Son dernier ouvrage est *Le plagiat académique : comprendre pour agir* (L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2015). En 2016, elle fonde et devient présidente de l'Institut International de Recherche et d'Action sur la Fraude et le Plagiat Académique reconnue par le Conseil de l'Europe. Cette association scientifique compte aujourd'hui plus de 22'000 abonnés à sa newsletter.

Aujourd'hui professeur honoraire de l'Université de Genève, Michelle Bergadaà poursuit une carrière active de chercheur. Elle a publié plus de cent cinquante articles dans des revues scientifiques et des conférences internationales (P to P). Elle intervient comme experte pour l'HCERES dans l'évaluation de la recherche d'établissements académiques. Elle évalue aussi des demandes de subsides déposées auprès de la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale et du Conseil de recherche en Sciences Humaines CRSH-SSHRC (Canada).

Holding Swiss, Canadian and French nationalities, Michelle Bergadaà has been professor at the University of Geneva since 1997. She obtained an MBA, followed by a Ph.D. in Montreal on the topic of 'The Role of Time in the Action of the Consumer'. She was awarded the A. Howard/AMA Doctoral Dissertation prize in 1988. Recruited in 1997 by the University of Geneva, in 1998 she created the Observatory of Strategic and Management Values, whose

founding members include 13 major business corporations. She develops her teaching on the theme of responsible projects and chairs the Foundation for Responsible and Equitable Education (FERE), which manages the monitoring of student field projects.

Intrigued by how the Web was shaping knowledge and to what extent plagiarism was on the rise in universities, in 2004 she created a collaborative web site called 'Responsible'. The site is used to share the results of her research to encourage academic thinking on scientific integrity. Her work has been widely covered by the international media. She has published several articles on the topic of scientific integrity. Her latest book is called *Academic Plagiarism: Understanding in order to act* (L'Harmattan, coll. Questions contemporaines, 2015). In 2016, she created and became President of the International Institute for Research and Action on Academic Fraud & Plagiarism, recognized by the Council of Europe. This society now has more than 22,000 subscribers to its newsletter.

Today, Michelle Bergadaà is honorary professor at the University of Geneva and continues to actively pursue her research career. She has published more than 150 articles in international academic journals and conferences (P to P). She works as an expert for the French Higher Education Quality Assurance Agency (HCERES) assessing the research carried out in academic institutions. She also assesses the requests for grants received by the *Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale et du Conseil de recherche en Sciences Humaines* CRSH-SSHRC (Canada).

- **Pr. Charles Henry Besseyre des Horts, Paris**

Charles-Henri Besseyre des Horts, est professeur émérite à HEC Paris. Il est titulaire d'un Doctorat de l'IAE Aix en Provence et d'un Doctorat de l'Université de Californie, Los Angeles.

Ses intérêts de recherche se centrent sur la relation entre le management des ressources humaines et la stratégie d'entreprise, les stratégies R.H. internationales et le développement de l'innovation dans les organisations.

Il a publié plusieurs ouvrages dont *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, aux Editions d'Organisation, en 1988, qui a reçu le Grand Prix Adia du livre de management. Il est aussi l'auteur de nombreux articles dans des revues scientifiques et professionnelles.



Charles-Henri Besseyre des Horts is Emeritus Professor at HEC Paris. He holds a PhD from IAE Aix en Provence and a PhD from the University of California, Los Angeles.

His research focuses on the relationship between human resource management and corporate strategy, international H.R. strategies, and the development of innovation in organizations.

He has published several books, including *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* [*Towards a Strategic Management of Human Resources*], published by Editions d'Organisation in 1988, which received the Adia award for management books. He is also the author of numerous articles in scientific and professional journals.

- **Pr. Marc Bonnet, iaelyon School of Management**

Marc Bonnet est Professeur à l'iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3) et chercheur à l'ISEOR, un centre de recherche-intervention en management comparable à un CHU en



médecine, mais appliqué à la médecine des organisations. Il enseigne le management socio-économique et a publié de nombreux ouvrages, ainsi que des articles dans des revues académiques, notamment en collaboration avec V. Zardet et H. Savall. Il est aussi co-président du Practice Theme Committee de l'Academy of Management (Etats-Unis).

Marc Bonnet is a professor at iaelyon School of Management (University Jean Moulin Lyon 3) and researcher at ISEOR, a research-intervention centre in management - comparable to a university hospital in medicine, but applied to the medicine of organizations. He teaches socio-economic management and has published numerous books and articles in academic journals, notably in collaboration with V. Zardet and H. Savall. He is also co-chair of the Practice Theme Committee of the Academy of Management (USA).

- **Pr. Alain Burlaud, Intec-CNAM**

Alain Burlaud, agrégé en sciences de gestion en 1980, est professeur émérite du Conservatoire national des arts et métiers. Il fut titulaire de la chaire de "Comptabilité et contrôle de gestion" et directeur de l'Institut national des techniques économiques et comptables (Intec). Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur la comptabilité financière, le contrôle de gestion et le management public. Il a enseigné dans de nombreux pays en Europe, aux Etats-Unis, en Chine, au Japon, au Maroc et en Afrique sub-saharienne. Il a parallèlement exercé la profession d'expert-comptable et de commissaire aux comptes ainsi que de consultant pour des organismes internationaux.



Alain Burlaud has been full professor of management since 1980 and is emeritus professor at the *Conservatoire National des Arts et Métiers*. He was previously director of the Chair in 'Accounting and Management Control' and director of the National Institute for Techniques in Economics and Accounting (INTEC). He has authored numerous books and articles on financial accounting, management control and public management. He has lectured in various European countries, in the USA, China, Japan, Morocco and sub-Saharan Africa. In parallel he has worked as a Chartered Accountant and Statutory Auditor, as well as consulting for international organisations.

- **Pr. Geneviève Causse, Paris**

Geneviève Causse, Professeur émérite de l'Université Paris-Est et de l'ESCP Europe, invitée dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur étrangers, exerce également une activité d'ingénierie pédagogique. A ce titre elle a participé à la création de programmes et d'institutions d'enseignement dans plusieurs pays d'Afrique noire francophone. Elle est membre de plusieurs comités de lecture de revue, membre fondateur de l'Association Française de Comptabilité, auteur d'ouvrages et de nombreux articles portant sur plusieurs domaines : comptabilité, finance d'entreprise, contrôle. Ils sont centrés plus particulièrement sur l'adéquation des méthodes et outils de management au contexte économique, social et culturel des pays dans lesquels ils sont implantés.



Geneviève Causse, professor emeritus at the University Paris-Est and ESCP Europe, has been invited to teach in several higher education institutions, and also works in the field of teaching and learning development. In this capacity, she has participated in the creation of educational programmes and institutions in several French-speaking African countries. She is a member of several journal review committees, a founding member of the French Accounting Association, the author of numerous books and articles in various fields: accounting, corporate finance, control. They focus on the adequacy and suitability of management methods and tools to the economic, social and cultural context of the countries in which they operate.

- **Marie-Christine Chalus-Sauvannet, iaelyon School of Management**

Marie-Christine Chalus-Sauvannet, est professeure des universités à iaelyon School of Management (Université Lyon 3 - France) où elle dirige le pôle de recherche et d'enseignement "Stratégie-Opération-Décision". Elle est également responsable du programme Master 1 en Management International.



Elle est fondatrice et coordinatrice de la communauté de recherche appliquée CREATE.Lyon en 'écosystèmes entrepreneuriaux' du Centre de Recherche de Management de Lyon (Magellan). Son travail de recherche en France et à l'étranger se concentre sur l'entrepreneuriat (*business angels*, performance des jeunes entreprises, business transfert, profils d'entrepreneurs / repreneurs) mais aussi sur la veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives.

Sa carrière académique a été enrichie par de nombreuses années d'expérience professionnelle dans le secteur privé en tant qu'entrepreneur, directrice marketing et consultante en stratégie. Elle est présidente de la Société d'Economie Politique et Sociale de Lyon (SEPL), fondée en 1866. La SEPL, partenaire de l'IAE Lyon, a une vocation forte de recherche et d'analyse, du monde économique et social, prospective, dans le but de contribuer à la réflexion des acteurs de la métropole de Lyon, et au développement des entreprises et des organisations de son territoire

Marie-Christine Chalus-Sauvannet, is a professor at the iaelyon School of Management (Lyon 3 University - France) where she is Director Strategy-Operation-Decision teaching and research pole at IAE Lyon and in charge of the Masters 1 program in International Business. She is the founder and coordinator of CREATE.Lyon applied research community in *Entrepreneurial Ecosystems* of Lyon Management Research Laboratory (Magellan). Her research in France and abroad focuses on entrepreneurship (*business angels*, performance of new companies, business transfers, profiles of entrepreneurs / buyers) as well as on business intelligence and monitoring for the conduct of proactive strategies. She has enriched her career with years of professional experience in the private sector as a business creator, marketing director, and as a strategy consultant.

She is the president of the Society of Political and Social Economy of Lyon (SEPL), founded in 1866. The SEPL has a strong vocation for research and analysis of the economic and social world. It aims to contribute to the process of reflection being undertaken by actors of the metropolis of Lyon, while contributing to the development of the companies and organizations of the region.

- **Pr. Françoise Chevalier, HEC Paris**



Françoise Chevalier, Doctorat et HDR, est professeur associé à HEC Paris et membre du Conseil de Département SHS (Sciences de l'Homme et de la Société) de l'Université de Paris Saclay. Coordinatrice du Département Management et Ressources Humaines et du Doctorat en Management et Ressources Humaines, Membre du Comité de Recherche de HEC durant plusieurs années, Françoise est aujourd'hui membre de l'Academic Board HEC Executive Education. Françoise Chevalier est diplômée de La Sorbonne (Ms in Littérature), de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Ms en Sociologie), de l'Université Paris XII (Ms en Contrôle de Gestion) et de HEC Paris (Doctorat). Elle a obtenu son HDR à l'Université de Paris Est. Elle enseigne dans les différents programmes de HEC et en Executive Education. Elle intervient régulièrement auprès de cadres et dirigeants de PME et d'ETI.

Ses intérêts de recherche portent sur le management des ressources humaines, la conduite du changement, les innovations managériales et la pédagogie. Elle est spécialisée en méthodes de recherche qualitatives, comparatives et longitudinales. Expert pour l'ANRT (Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie), membre du comité éditorial de la Revue *Gérer et Comprendre* et de l'Editorial Board Sage, le professeur Chevalier a dirigé plusieurs thèses qui ont fait l'objet de distinctions (Award for the Best Qualitative Paper in International Business AOM 2016 et Prix Alan M. Rugman of International Business AOM en 2018 à Vincent Meyer, prix FNEGE AGRH en 2017 à Julia Vincent-Ponroy, Prix de la recherche universitaire *Le Monde* en 2016 à Sébastien Stenger).

Le professeur Françoise Chevalier mène actuellement des recherches sur les innovations managériales dans les PME/ETI. Elle a publié de nombreux articles, chapitres d'ouvrages collectifs, écrit ou co-écrit plusieurs ouvrages à la fois dans les domaines académique et professionnel. Françoise enseigne régulièrement en Chine et au Vietnam, au Liban et en Iran, au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Françoise Chevalier, PhD and HDR-certified research supervisor, is an associate professor at HEC Paris and a member of the SHS (Humanities and Society) Department Council of the University of Paris Saclay. Coordinator of the Management and Human Resources Department and Doctorate in Management and Human Resources, member of the Research Committee of HEC for several years, Françoise is now a member of the Academic Board HEC Executive Education. Françoise Chevalier graduated from La Sorbonne (MS in Literature), from the Institut d' Etudes Politiques de Paris (MSc in Sociology), from the University of Paris XII (MS in Management Control) and from HEC Paris (PhD). She obtained her HDR at the University of Paris Est. She teaches on various programs at HEC and in Executive Education. She regularly lectures to executives and managers of SMEs and medium-sized companies.

Her research interests include Human Resource Management, Change Management, Managerial Innovations and Pedagogy. Her work specializes in qualitative, comparative and longitudinal research methods. An expert for the National Agency for Research and Technology (ANRT), member of the Editorial Board of the journal *Gérer et Comprendre* and the Editorial Board Sage, Professor Chevalier has supervised several theses that received distinctions (Award for the Best Qualitative Paper in International Business AOM 2016 and Alan M. Rugman Award of International Business AOM in 2018 to Vincent Meyer, 2017 AGRH FNEGE Award to Julia Vincent-Ponroy, 2016 *Le Monde* University Research Prize to Sébastien Stenger).

Professor Françoise Chevalier is currently conducting research on managerial innovations in SMEs / medium-sized companies. She has published numerous articles, chapters in co-authored works, written or co-written several books in both the academic and professional fields. Françoise teaches regularly in China and Vietnam, Lebanon and Iran, Senegal and the Ivory Coast.

- **Pr. Martin Cloutier, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)**

Martin Cloutier, détenteur d'un Doctorat conjoint (Ph.D.) en management stratégique et en économie appliquée de l'University of Illinois at Urbana-Champaign, est professeur titulaire au Département de management et technologie de l'ESG UQAM. Dans le contexte de son programme de recherche, il s'intéresse à l'assimilation des technologies et aux technologies d'aide à la décision et aux processus décisionnels en groupe ; aux méthodes de recherches y incluant les méthodes mixtes ; et aux approches de la science du design. Il est l'un des coordinateurs de l'ouvrage collectif *Les méthodes de recherche du DBA* (Éditions EMS) et de sa version anglaise *Research Methods for the DBA* (Éditions EMS). Il a publié une quarantaine d'articles scientifiques, plusieurs se focalisant sur la résolution de problématiques d'ordre systémique en situation complexe et faisant usage des principes de la dynamique des systèmes ou de la cartographie des concepts en groupe (CCG). Le professeur Cloutier a initié ou conduit une vingtaine de projets de CCG au Canada, aux États-Unis, et en Europe (France, Allemagne, Luxembourg) dans divers domaines dont : l'entrepreneuriat technologique, la transformation numérique des microentreprises, l'utilisation des technologies, l'amélioration continue, le développement des marchés technologiques, la bioéconomie, et la valeur économique en santé.



Martin Cloutier, holds a PhD in Strategic Management and Applied Economics from the University of Illinois at Urbana-Champaign and is a full professor in the Department of Management and Technology at ESG UQAM. In the context of his research, his interests include: technology assimilation, decision-making support technologies, group decision-making processes; general research methods including mixed methods; and approaches from the science of design. He is one of the coordinators of the co-authored *DBA Research Methods* (Editions EMS) in French and English. He has published some forty research articles, many focusing on solving systemic problems in complex situations and using the principles of systems dynamics or group concept mapping. Professor Cloutier has developed or run some twenty mapping projects in Canada and Europe (France, Germany, Luxemburg) in various fields, including technological entrepreneurship, the digital transformation of micro-businesses, continuous improvement, the development of technology markets, bio-economics, and the economic value in the area of health.

- **Pr. Christian Defélix, IAE de Grenoble**

Professeur Agrégé des Universités, Christian Defélix est directeur de Grenoble IAE (Université Grenoble Alpes) depuis 2012 et responsable de la chaire "Capital humain et innovation" de l'IAE, regroupant dix organisations adhérentes du secteur de la haute technologie. Il enseigne l'approche générale de la GRH, la gestion des compétences, le management



des organisations et la conduite du changement. Ses thèmes de recherche portent sur la gestion des compétences, GRH et territoire et GRH et innovation. Il est l'auteur de *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations* (avec D. Retour et T. Picq, 2009) et de RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques (avec I. Bories-Azeau, A. Loubes et O. Uzan, 2015). Son dernier article - « Conduire un diagnostic partagé en contexte inter-organisationnel : enseignements théoriques et pratiques » -, avec Valéry Michaux, est paru dans la *Revue de gestion des ressources humaines* en 2019.

Full University Professor and Director of Grenoble Alpes University School of Management since 2012, Christian Defélix is Director of the Chair in 'Human capital and innovation' involving the work of ten other member organisations from the high-tech sector. He teaches Human Resource Management, talent management, organizational management and change management. His research explores talent management, HRM & regions and HRM & innovation. He is the author of *Talent management. New dimensions, new relations* (in French with D. Retour and T. Picq, 2009) and *HR, CSR and regions. Theoretical challenges, achievements in practice* (with I. Bories-Azeau, A. Loubes and O. Uzan, 2015). His latest article is 'Carrying out a shared diagnosis in an inter-organisational context: theoretical and practical lessons', co-written with Valéry Michaux and published in 2019 in the *Human Resource Management Review* (in French) in 2019.

- **Pr. Jean-Philippe Denis, Université Paris Sud**

Docteur en sciences de gestion, agrégé des facultés de droit et sciences économiques, Jean-Philippe Denis est professeur à l'université Paris Sud / Paris Saclay. Membre du centre de recherche RITM (Réseaux, Innovation, Territoires, Mondialisation), il est Rédacteur en Chef de la *Revue Française de Gestion* depuis 2013. Il a coordonné *L'Encyclopédie de la Stratégie* (éditions Vuibert) en collaboration avec Taïeb Hafsi, Alain Charles Martinet et Franck Tannery. Il a publié une *Introduction au Hip-Hop Management* (éditions EMS - In Quarto). Chroniqueur régulier pour *The Conversation France*, il a également développé, en collaboration avec Xerfi Canal Productions, un partenariat de valorisation audiovisuelle innovant, « Fenêtres ouvertes sur la gestion », série d'émissions et d'interviews de chercheurs en management diffusées via les plateformes de streaming sur internet (environ 300 émissions depuis 2014). En 2015, il a initié avec Michel Kalika et Alain Charles Martinet un projet collaboratif de recherche sur le cas de management qui oppose l'entreprise Société Générale et Jérôme Kerviel (<https://wikisgk.com>). En 2016-2017, il a été nommé membre du jury du concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur pour le recrutement de professeurs des universités en sciences de gestion (concours Fabbe-Costes).



Jean-Philippe Denis is PhD in management sciences and full professor in Law and Economics at Paris Sud / Paris Saclay University. He is a member of the RITM Research Laboratory (Networks, Innovation, Territories and Globalisation) and has been Chief Editor of the *Revue Française de Gestion* since 2013. He has coordinated the publication of *L'Encyclopédie de la Stratégie* with Taïeb Hafsi, Alain Charles Martinet and Franck Tannery. He has also published an *Introduction au Hip-Hop Management* (éditions EMS – In Quarto). Jean-Philippe writes regularly for *The Conversation France* and in collaboration with Xerfi Canal Productions he has developed an innovative audio-visual partnership called *Fenêtres ouvertes sur la gestion* (an open window on management), which films a series of programmes and interviews with management researchers broadcast via internet streaming platforms

(approximately 300 programmes since 2014). Along with Michel Kalika and Alain Charles Martinet, in 2015 he set up a collaborative research project on the management case confronting Société Générale bank with Jérôme Kerviel (<https://wikisgk.com>). In 2016-2017, he was nominated as a member of the jury for the national entrance examination recruiting university professors in management sciences (*concours Fabbe-Costes*).

- **Pr. Jean Desmazes, IAE La Rochelle**

Professeur des Universités à l'IAE La Rochelle dont il fut le directeur de 2012 à 2014, Jean Desmazes est aussi l'ancien directeur de l'IAE de Tours et le vice-président du Réseau des IAE, chargé des démarches qualité de 2002 à 2006. Il est aujourd'hui Directeur Adjoint de l'École Doctorale Sociétés et Organisations (ED 526) du PRES LPC. Il enseigne la gestion de la production, les méthodes quantitatives, la méthodologie de la recherche et des études. Ses travaux de recherche concernent plus spécifiquement le management public. Depuis octobre 2016, il est rédacteur en chef de la revue *PMP (Politiques et Management Public)*.



Professor at IAE La Rochelle, of which he was the director from 2012 to 2014, Jean Desmazes is also the former Director of the IAE Tours and Vice-President of the IAE Network, responsible for quality initiatives from 2002 to 2006. He is now Deputy Director of the Doctoral School “*Society and Organizations*” (ED 526) of the PRES LPC. He teaches production management, quantitative methods, methodology of research and studies. His research focuses more specifically on public management. Since October 2016, he has been the Chief-editor of the journal *PMP (Politiques et Management Public)*.

- **Pr. Nathalie Dubost, Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans**

Professeure agrégée des universités en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans, Nathalie Dubost est membre du laboratoire Vallorem. Elle est diplômée de l'ESCP Europe, ainsi que d'un mastère de l'École Centrale de Paris.

Ses thèmes de recherche portent sur les services aux personnes vulnérables et sur les organisations en réseau, notamment dans le secteur non marchand. Elle fait partie d'un collectif de chercheurs francophones autour du thème de l'innovation inclusive pour les personnes en situation de handicap.

Elle enseigne principalement le management stratégique, avec une attention particulière pour le pilotage et la gouvernance des organisations. Ses publications comprennent des articles dans des revues académiques classées, des communications dans des colloques, des chapitres d'ouvrages pédagogiques et de recherche, et des rapports de recherche. Au-delà du plan académique, elle exerce des fonctions d'élue dans des associations gestionnaires du secteur médico-social.

Nathalie Dubost is full professor at the University of Orléans School of Management and a member of the Vallorem research laboratory. Nathalie graduated from ESCP Europe Business School and École Centrale de Paris Engineering School.



Her research focuses on the services provided to vulnerable individuals and on networked organisations, especially in non-market sectors. She is part of a group of French-language professors whose research explores the theme of inclusive innovation for disabled individuals. She mainly teaches strategic management courses, with a particular focus on the leadership and governance of organisations. Her publishing record includes work in ranked peer-reviewed academic reviews, peer-reviewed conference papers, chapters in teaching and research manuals and research reports. Beyond the academic world, she is an elected board member of management associations in the social and healthcare sector.

- **Pr. Chantal Fuhrer, Université de la Réunion**

Chantal Fuhrer est enseignante-chercheur à l'Université de La Réunion où elle a soutenu sa thèse puis son HDR en Sciences de Gestion. Ses domaines d'expertise sont les Systèmes d'Information (SI) ainsi que l'analyse des réseaux sociaux. Ses recherches en SI traitent de la communication organisationnelle et digitale. Les méthodologies innovantes font également partie de son programme de recherche. Ses articles ont été publiés dans des revues académiques telles que *Systèmes d'Information et Management (SIM)*, *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, ou *Innovations*. Elle a dirigé (et dirige) des recherches doctorales dont les terrains se situent dans la zone Océan Indien : La Réunion, Maurice, Rodrigues, Madagascar, Les Comores, Les Seychelles et l'Afrique du Sud.



Avant de rejoindre le milieu de l'enseignement et de la recherche académique, elle a travaillé dix-huit ans en entreprise où elle a exercé des fonctions d'informaticien, de responsable d'applications informatiques, de chef de projet et de consultant en ingénierie des systèmes d'information. Elle est intervenue dans les milieux de l'assurance, la mutuelle, la banque et l'administration essentiellement. Ces expériences professionnelles enrichissent ses pratiques et réflexions en matière de recherche et d'enseignement.

Chantal Fuhrer is assistant professor with tenure at the University of Reunion Island (France), where she was awarded her PhD and HDR research supervisor certification in Management and Organisation Studies. Her areas of expertise include information systems, as well as the analysis of social networks. Her research in the field of information systems explores organisational and digital communications, as well as innovative methodologies, leading to work published in academic journals such as: *Systèmes d'Information et Management (SIM)*, *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, or *Innovations*. Chantal has supervised the work of doctoral candidates across the Indian Ocean area, including: Reunion Island, Mauritius, Rodrigues Island, Madagascar, the Comoro Islands, the Seychelles and South Africa. Prior to joining the academic world, she worked for 18 years in information systems departments as an IT specialist, IT applications manager, project manager and consultant mainly for banks, insurance companies, and government. Chantal's knowledge and experience of the business world are naturally a source of inspiration for her research and teaching activities.

- **Pr. Thomas Gergen, Institut Supérieur de l'Économie, ISEC University Luxemburg**



Titulaire d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) et d'un doctorat en droit, Thomas Gergen est professeur à l'Institut Supérieur de l'Économie, ISEC Université Luxemburg où il est titulaire de la Chaire de droit international et comparé privé et commercial ainsi qu'en droit de la propriété intellectuelle. Il est aussi consultant juridique notamment pour le droit international privé, médiateur, traducteur et interprète aux tribunaux et à la chambre des notaires, admis à la Cour de Sarrebruck, pour les langues française et espagnole ; co-directeur de l'EIKV, Institut européen de la connaissance et de la gestion de la valeur, Luxembourg. De plus, il est l'auteur ou le co-auteur de plus de 15 livres et plus de 200 articles dans des revues nationales et internationales.

Thomas Gergen (PhD, HDR) is a Professor at the Higher Institute of Economics, ISEC University of Luxemburg, where he holds the Chair of International and Private Comparative Law commercial and Intellectual Property Law. He is also a legal consultant for private international law, a mediator, a translator and an interpreter in the courts and the notaries' chamber, admitted to the Saarbrücken Court for the French and Spanish languages; co-director of the EIKV, European Institute of Knowledge and Value Management, Luxemburg. In addition, he is the author or co-author of more than 15 books and more than 200 articles in national and international journals.

- **Pr. Pascal Glémain, Université Rennes 2**



Pascal Glémain est Maître de Conférences-HDR (hors classe *via* CNU 06) en Sciences de Gestion à l'Université Rennes 2 (France). Il est l'un des fondateurs et l'un des deux co-directeurs du Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales-LiRIS EA 7481. Il est titulaire d'un Doctorat en économie bancaire et financière (Université de Nantes), d'une Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion (IGR IAE-Université de Rennes 1) et d'une Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences Economiques (Université Rennes 2). Il a été chercheur-coopérateur à l'Institut de recherche des Nations Unies sur le développement Social, et est membre à la fois du programme de recherche International Comparative Social entreprises modèles-ICSEM du réseau EMES, et du Centre Européen de Recherche en Microfinance – CERMi (Université de Mons, Belgique). Il est le directeur éditorial auprès des Presses Universitaires de Rennes (PUR) : « économie, gestion et société ». Il est élu membre du RIUESS, et il est Expert scientifique International pour le « Fonds de Recherche du Québec société et Culture ». Ses thèmes de recherche principaux englobent la finance solidaire, le crowdfunding, le capital-investissement et la microfinance dans la région subsaharienne et dans l'Union européenne. Il développe également un intérêt pour les travaux relatifs aux entreprises sociales apprenantes (WISELOs) en France (avec le Français réseau Chantier Ecole). Il a un terrain de quatorze ans d'expérience dans la Finance solidaire et de la Microfinance tant en France qu'au Bénin, et en Roumanie. En 1995 et en 1996, il a reçu le prix Atlanthèse. Il est évaluateur pour : *RERU*, *RECMA*, *Gestion & Avenir*, *Gestion 2000*, *International Journal of Social Economics*, *Economie-Géographie et Société*, *Economie et Société*, *Annals of Public et Cooperative Economics*, *Innovations* et membre scientifique de la revue *Entreprise et Société* (ENSO, éditions Garnier), et *Marché &*

*Organisations*. Son dernier ouvrage *L'ESS, de ses fondements à son "à venir"* a été publié en 2019 à Rennes, Editions Apogée.

Dr. Pascal Glémain is Assistant Professor and HDR (certified to supervise research) in Management Sciences at the University of Rennes 2 (France). He is one of the founders and two co-directors of the Interdisciplinary Research Laboratory in Social Innovations-LiRIS EA 7481. He holds a PhD in Regional Financial and Banking Economics in the EU (University of Nantes), an HDR in Management Sciences (IGR IAE-University of Rennes 1), and an HDR in Economics - Social and Solidarity Economy (University of Rennes 2). He was cooperating researcher at the United Nations Research Institute on Social Development, and is member both of the International Comparative Social Enterprises Models-ICSEM EMES research program, and of the CERMi-University of Mons (Belgium). He is the editorial director for the University Press of Rennes (PUR): *Economics, Management & Society*. He is an elected member of the RIUESS, and he is International Scientific Expert for the *Quebec Society and Culture Research Fund*. His main research topics encompass solidarity finance, private equity crowdfunding, and microfinance in the sub-Saharan area and in the EU. He is also interested in the topic of social enterprises as learning organizations (WISELOs) in France (with the French Network *Chantier Ecole*) (strategic management, organizational targets, not-for-profit accountability). He has a fourteen-year fieldwork experience in Solidarity Finance and Microfinance both in France and in Benin, and Romania. In 1995 and in 1996, he received the Atlantic thesis award. He publishes in the following journals: *International Journal of Social Economics, RERU, RECMA, Management & Avenir, Gestion 2000, Economie-Géographie et Société, Economie et Société, Annals of Public and Cooperative Economics, Innovations*, and is a scientific member of the academic reviews *Entreprise et Société* (ENSO, Garnier éditions), *Marché & Organisations*. His latest book *L'ESS, de ses fondements à son "à venir"* was published in Rennes, Editions Apogée.

- **Pr Kiane Goudarzi, iaelyon School of Management**

Kiane Goudarzi est spécialisé en marketing et management des services. Il a réalisé un doctorat en Sciences de Gestion (Aix Marseille Université, sous la direction de P. Eglie) sur la socialisation du client dans les services pour lequel il a obtenu deux prix de thèse (Prix AFM, prix Nvivo). Il organise depuis 2007 la conférence de Lalonde sur le management des services connu internationalement.



Ses thématiques de recherche et de conseil portent sur le management des rôles des clients (les rôles des co-clients, les rôles logistiques des clients), la gestion de la relation client (expérience client et qualité de service, satisfaction, gestion des réclamations, socialisation, confiance et identification à l'organisation), le management du personnel en contact et son impact sur le client (rôle du personnel en contact dans l'image de marque, travail émotionnel du personnel en contact et satisfaction client, bien être du personnel en contact et satisfaction client), la transition des entreprises industrielles vers les services.

Il a collaboré avec de nombreuses organisations publiques et privées : Conseil Général Loire Atlantique, Ville de Besançon, IKEA, Conforama, Casino Barrières, Ubisoft, SNCF... Ses recherches ont été publiées dans *Recherches et Applications Marketing, Journal of Business Research, International Journal of Operations and Production Management, Journal of Service Management, International Review of Administrative Science, Revue Française de Gestion, Décisions Marketing et Politique et Management public*.

Kiane Goudarzi is a full professor at iaelyon School of Management. He is a specialist in Marketing and Service Management. His PhD in Management from Aix Marseille University (PhD supervisor P. Eiglier) focuses on the socialization of service customers to the organization. He received the prize for the best academic marketing PhD in 2006 and also won a prize from a practitioner committee delivering a best managerial PhD award in 2005. He organizes the Lalonde service conference on service management known worldwide in the service research community.

His research and consulting projects focus on customer role management (co-client roles, logistics roles), Customer Relationship Management (customer experience, service quality, satisfaction, complaint management, socialization, trust and organizational identification), frontline employee management and its impact on customer satisfaction (frontline employee role in service brands, emotional labour, employee well-being and customer satisfaction) and the transition to service of industrial companies (servitization).

He has worked with many public and private organizations (Nantes Local Authority, Besançon City Hall, IKEA, Conforama, Barrières Casinos, Ubisoft, SNCF ...) His research has been published in *Recherches et Applications Marketing*, *Journal of Business Research*, *International Journal of Operations and Production Management*, *Journal of Service Management*, *International Review of Administrative Science*, *Revue Française de Gestion*, *Décisions Marketing* and *Politique et Management public*.

- **Pr. Birgit Hagen**

Brigit Hagen est professeure associée à l'université de Pavia en Italie. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont l'entrepreneuriat et marketing international, les postures stratégiques des PMI-PME et plus généralement la stratégie d'entreprise. Ses recherches ont été publiées dans des revues à comité de lecture, telles que *International Business Review*, *Management International Review*, *International Marketing Review*. Elle a également publié de nombreux chapitres de livres et livres au sujet de l'entrepreneuriat international et la stratégie d'entreprises dans les PMI-PME internationales. Elle enseigne en premier, second et troisième cycles, et elle est membre de la Commission Doctorale du programme PhD d'économie et de management appliqués aux universités de Pavia et de Bergamo. Birgit Hagen a été et elle est encore impliquée dans de nombreuses projets européens (Horizon 2020 et des partenariats stratégiques financés par Erasmus+) dans les domaines de l'entrepreneuriat et le marketing international. Elle est aussi vice-présidente exécutive de la fondation Alma Mater Ticinensis.



Avant de rejoindre l'université de Pavia, Birgit travaillait pour une importante multinationale pharmaceutique dans le marketing stratégique et international en l'Autriche, la France et l'Italie où elle était Directrice Marketing.

Elle est membre de la *European Academy of International Business*, la *Academy of International Business*, et des *Italian Societies of Management and Marketing*.

Birgit Hagen is Associate Professor at the University of Pavia in Italy. Her fields of teaching and research are international entrepreneurship and marketing, strategic postures of small- and medium-sized enterprises (SMEs), and business strategy more in general. Her work is published in scientific journals (e.g. *International Business Review*, *Management International Review*, *International Marketing Review*), various book chapters and books on international entrepreneurship and business strategy in international SMEs. She teaches at

Bachelor, Master and Doctoral level and is a member of the Doctoral committee of the PhD program in Applied Economics and Management of the University of Pavia and the University of Bergamo.

Birgit Hagen was and is involved in numerous European projects (Horizon 2020 and Erasmus+ Strategic partnerships) in the areas of international entrepreneurship and marketing. Birgit Hagen is also the executive Vice-president of the Foundation Alma Mater Ticinensis. Before joining the University of Pavia, she worked for a leading pharmaceutical MNE in strategic and international marketing in Austria, France, and in Italy where she held the position of the Head of Marketing.

She is a member of the European Academy of International Business, the Academy of International Business, and of the Italian Societies of Management and Marketing.

- **Pr. Heiko Hansjosten, Heilbronn University**

Heiko Hansjosten est professeur de sciences économiques et de GRH à l'Université de Heilbronn. Il est également membre de EIKV (*European Institute for Knowledge and Value Management*) basé au Luxembourg. Sa recherche et son travail de consultant se porte sur la conception, évaluation et développement de méthodes d'analyse de profils par les compétences. Il a eu une expérience professionnelle internationale riche dans les domaines des ressources humaines, le développement des organisations et le management de l'innovation.



Heiko Hansjosten is professor for Business economics and Human Resource Management at Heilbronn University. Further he is member of the EIKV – European Institute for Knowledge and Value Management Luxemburg. The focus of his scientific research and his practical consulting work is the conception, evaluation and development of talent-oriented profile analysis methods. He has a widespread professional experience in the field of Human Resource, Organisational development and Innovation management in an international context.

- **Pr. Marco Heimann, iaelyon School of Management**

Titulaire de doctorats en finance et en psychologie cognitive (trois prix de thèse : United Nations Principles for Responsible Investment, MSHS-T et Garrigou), Marco Heimann est Maître de Conférences à iaelyon School of Management où il enseigne principalement la Finance d'entreprise ainsi que la Gestion d'actifs et l'investissement responsable en formation initiale (étudiants) et continue (cadres).

Ses recherches académiques s'intéressent aux variables psychologiques qui influencent les décisions financières dans de nombreuses situations. Membre du réseau universitaire UNPRI et du FDIR, il a publié des articles dans des revues de premier plan et reçu la subvention de recherche FIR-PRI Finance & Sustainability et le prix Novéla.



With PhDs in finance and cognitive psychology (3 PhD thesis awards: United Nations Principles for Responsible Investment, MSHS-T and Garrigou), Marco Heimann is Associate Professor at iaelyon School of Management where he mainly teaches Corporate Finance, as well as Asset Management and Responsible Investment to undergraduate, postgraduate and continuing education students.

His research explores the psychological variables that influence financial decision-making in a variety of situations. Marco is a member of the UNPRI and FDIR university networks, publishes articles in leading journals and has received research grants from FIR-PRI Finance & Sustainability as well as being awarded the Novéla prize.

- **Pr. Jean-Pierre Helfer, Paris**

Ancien directeur général d'Audencia Nantes, fondateur et président de la Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion (CEFDG), ancien directeur de l'IAE Paris-Sorbonne Business School, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, il est aujourd'hui professeur émérite des universités à l'IAE de Paris, directeur de la recherche de EDC Paris Business School et du Groupe Sup de Co La Rochelle ainsi que Président de l'Academic Council du Business Science Institute. Spécialiste du marketing et de la stratégie d'entreprise, il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles dans ce domaine. Il a notamment publié chez Vuibert *Management Stratégique* 11<sup>e</sup> édition, 2016 (avec M. Kalika et J. Orsoni) et *Marketing*, 14<sup>e</sup> édition, 2017 (avec J. Orsoni et O. Sabri).



Former Director General of Audencia Nantes and the former president of the Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion (CEFDG), former director of the IAE Paris-Sorbonne Business School (University Paris 1, Panthéon-Sorbonne), he is currently emeritus Professor at IAE Paris and dean for the Faculty of EDC Paris Business School and president of the Academic Council of the Business Science Institute. As a specialist in marketing and business strategy, he has authored numerous works and articles in these domains. He has notably published *Management Stratégie et Organisation*, Vuibert, 10<sup>th</sup> ed., 2014 (with M. Kalika and J. Orsoni) and *Marketing*, 14<sup>th</sup> ed., 2017 (with J. Orsoni and O. Sabri).

- **Pr. Julien Husson, IAE Metz**

Julien Husson, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Lyon III et d'une habilitation à diriger des recherches, est directeur de l'IAE de Metz. Ses domaines d'enseignement et de recherche portent sur la conception de projet de développement organisationnel et le management hospitalier. Expert judiciaire près la cour d'appel de Metz, il intervient régulièrement comme conseil auprès des entreprises en France et à l'étranger (CHU, CHR, Cliniques, Banques, Organisations internationales). Il est également conseiller scientifique à l'Université Internationale d'Agadir. Julien Husson est l'initiateur des journées internationales « Entreprendre à l'Hôpital » et l'auteur d'une soixantaine de communications et publications nationales et internationales.



Julien Husson, who holds a PhD in management science from Lyon III University and has a certification to supervise, is director of the IAE of Metz. His teaching and research focus on the design of organizational development projects and hospital management. Legal expert at the Court of Appeal in Metz, he regularly acts as counsel to companies in France and abroad (CHU, CHR, Clinics, Banks, International Organizations). He is also scientific advisor to the International University of Agadir. Julien Husson is the initiator of the international

symposium entitled, “*Entreprendre à l’Hôpital*” ["Entrepreneurship in Hospitals"] and the author of over sixty national and international papers and publications.

- **Pr. Anne Janand, Université Paris-Sud**

Anne Janand est Maître de Conférences HDR en sciences de gestion à l'Université Paris-Sud. Elle est également diplômée d'HEC 1997. Elle dispense des enseignements en Gestion des Ressources Humaines, Management et Stratégie d'entreprise.

Ses travaux de recherche s'inscrivent dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines et portent tout particulièrement sur les carrières contemporaines et la mobilité interne dans les grandes organisations. Ils se nourrissent d'une expérience professionnelle préalable de 13 années au sein d'une grande banque française et s'appuient sur des cadres renouvelés et interdisciplinaires.

En 2018, elle a présenté une HDR intitulée : « Mobilités, carrières, trajectoires : vers un modèle disruptif ? » Auteur d'une vingtaine d'articles dans des revues académiques variées, elle mène des recherches sur les carrières en lien avec d'autres concepts : motivation, apprentissage, diversité, talents, leadership... Sa thèse de doctorat en 2013 portait sur le développement des talents par la mobilité interne et a obtenu le prix de thèse FNEGE-AGRH Didier Retour ainsi que le prix de thèse de l'ANDESE.

Anne Janand est Secrétaire générale de la SFM (Société Française de Management) et membre du CA de la SPSG (Société Philosophique des Sciences de Gestion).



Anne Janand is Associate Professor and a qualified HDR research supervisor in Management at the Université Paris-Sud. She also graduated from HEC in 1997. Anne teaches Human Resource Management, Management and Corporate Strategy.

Her research explores the area of Human Resource Management, with a particular focus on contemporary careers and internal staff mobility within major organisations. Her work draws on 13 years of previous business experience at a major French bank and builds upon frameworks that are both revisited and interdisciplinary.

In 2018, she submitted a piece of work for HDR certification called, ‘Mobilities, careers and directions: towards a disruptive model?’. She has written more than 20 articles in a variety of academic journals, carrying out research on careers in relation to other concepts, including: motivation, learning, diversity, talents, leadership, and so on. Her PhD thesis in 2013 was about the development of talents through internal mobility, and was awarded the FNEGE-AGRH Didier Retour prize for the best thesis as well as the ANDESE prize for the best thesis. Anne Janand is the General Secretary of SFM (French Society for Management) and board member of SPSG (Philosophical Society for Management).

- **Emmanuel Josserand, UTS**

Professeur de gestion à l'UTS et directeur du Centre for Business and Social Innovation (CBSI). Ses recherches se concentrent sur les réseaux intra et inter-organisations, y compris en lien avec l'innovation managériale et sociale. Il a géré de nombreux projets de recherche appliquée et fondamentale sur l'innovation et les réseaux innovants. Il a été l'un des principaux partenaires de Laboranova pour un projet de 15 millions d'euros relatif à des plateformes informatiques innovantes



et dirige deux prestigieux projets de la Fondation nationale suisse de la science : l'un sur les réseaux des anciens et l'autre sur les réseaux sociaux et l'innovation. Plus récemment, il a collaboré à des projets pour les PME, à l'innovation chez Australia Post et à la stratégie de spécialisation intelligente pour la région de Hunter. Un autre objectif de recherche est l'innovation sociale avec plusieurs projets sur les réseaux d'approvisionnement socialement responsables. Il a également une compréhension pratique de l'innovation, en tant que cofondateur d'une start-up partagée avec l'Université de Genève, Self-Leadership Lab, qui fonctionne avec succès en Suisse. Il a aussi été co-directeur du Centre for Management and Organization Studies de UTS. Avant de rejoindre l'UTS, il a été professeur à l'Université de Genève et Maître de Conférences à l'Université Paris-Dauphine. Il a une forte reconnaissance académique internationale avec plus de 100 publications, dont des livres et des articles dans des revues académiques. Il a également une vaste expérience de consultant comme conseiller indépendant ou en partenariat avec plusieurs cabinets de conseil à Paris et à Genève.

Emmanuel is a Professor of Management at UTS and Director of the Centre for Business and Social Innovation (CBSI). His research focuses on intra- and inter-organizational networks, including in relation to business and social innovation. He has managed many projects of applied and fundamental research about innovation and innovative networks. He was one of the Lead Partners of Laboranova a €15M project on innovation IT platforms and leads two prestigious Swiss National Science Foundation projects: one on alumni networks and one on social media and innovation. More recently he has collaborated on projects on innovation leadership for SMEs, innovation at Australia Post and the smart specialization strategy for the Hunter region. Another focus of Emmanuel's research is social innovation with several projects on socially responsible supply networks. He also has a practical understanding of innovation, being the co-founder of a start-up based on shared IP with the University of Geneva, Self-Leadership Lab, which successfully operates in Switzerland. He was formerly co-Director of the Centre for Management and Organization Studies at UTS. Before joining UTS, he was a Professor at the University of Geneva where he served as the Head of the Steering Committee for the PhD in Management, the Director, Executive MBA and the Delegate of the Rectorate for e-learning. He was before that an Associate Professor at Paris-Dauphine University. He has a strong international publication track record with more than 100 publications, including books and peer-reviewed journals. He also has extensive experience in consulting as an independent adviser or in partnership with several consulting firms in Paris and Geneva.

- **Pr. Michel Kalika, Président du Business Science Institute, iaelyon School of Management**

Michel Kalika, Président du Business Science Institute, est Professeur émérite à iaelyon School of Management. Il a été le créateur à l'Université Paris-Dauphine, des programmes MBA, MBAIP, DBA et du partenariat doctoral avec Georgia State University, Atlanta. Il a été Directeur de l'EM Strasbourg Business School. Professeur de Stratégie, chercheur en systèmes d'information, il a dirigé 59 doctorants. Il est aussi auteur & co-auteur d'une trentaine de livres (dont Management Stratégique ; Système d'information & Management), une centaine d'articles, communications et cas en systèmes d'information et stratégie. Il est le concepteur de la méthodologie FNEGE-EFMD Business School Impact System (BSIS) et membre de Comités de lecture de diverses revues.



President of the Business Science Institute, Michel Kalika, is emeritus Professor at iaelyon School of Management. He created the MBA, MBAIP, DBA and doctoral partnership programs between Université Paris-Dauphine and Georgia State University, Atlanta. He was Dean of EM Strasbourg Business School. Professor of Strategy, researcher in information systems, he has supervised 59 doctoral students. He is also author and co-author of approximately thirty books (including *Strategic Management, Information Systems & Management*), over a hundred articles, communications and written cases in information systems and strategy. He is the creator of the FNEGE-EFMD Business School Impact System (BSIS) methodology and member of the Reading Committees of various journals.

- **Pr. Emmanuel Kamdem, Université de Douala**

Emmanuel Kamdem est titulaire de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) en sociologie (Université Lumière Lyon 2, France). Il est professeur des universités (hors échelle) à l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC), Université de Douala (Cameroun). Il a été Directeur de cette École de janvier 1999 à juin 2017. Professeur invité et conférencier dans plusieurs institutions universitaires camerounaises, africaines, européennes et canadiennes, il est auteur ou co-auteur de 8 ouvrages et 41 articles sur le management interculturel, le management de la diversité, le comportement organisationnel, la gestion du temps, l'analyse des organisations en contexte africain. Sur le plan national, il intervient comme formateur consultant en entreprise et assume des responsabilités dans l'accompagnement académique, pédagogique et scientifique de plusieurs instituts privés d'enseignement supérieur au Cameroun. Il est co-fondateur, président du comité scientifique et pédagogique de l'Institut Supérieur de Management et de l'Entrepreneuriat (IME) de Douala, Cameroun. Il est administrateur d'entreprises dans différents secteurs d'activités (éducation, micro-finance, gestion patrimoniale).



Emmanuel Kamdem holds a research supervisor certification (HDR) in sociology (Université Lumière Lyon 2, France). He is senior professor at ESSEC Business School, University of Douala (Cameroon). He was appointed Director of this School from January 1999 until June 2017. Visiting professor and lecturer in several African, French and Canadian academic institutions, he is author and co-author of 8 books and 38 articles on intercultural management, diversity management, organizational behavior, and time management in the African context. At the national level, he works as a business consultant and has provided academic, pedagogic and scientific support to several private institutes of higher education institutions in Cameroon. He is co-founder, president of the scientific and educational committee of the Higher Institute of Management and Entrepreneurship (IME) of Douala, Cameroon.

- **Pr. Florence Laval, IAE Poitiers**

Florence Laval est docteur en Sciences de Gestion, habilitée à diriger des recherches, Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers depuis 1994 et chercheur au CEREGE (EA 1722). Spécialiste du Management des Ressources Humaines, elle étudie plus particulièrement la place de la Fonction Ressources Humaines dans les organisations. Auteure de plusieurs ouvrages et articles sur le sujet, elle mène ses recherches



en étroite collaboration avec les entreprises et institutions dans le cadre de contrats de recherche et de projets collectifs : CEGOS, groupe ALPHA, cabinet DANAE, travaux de l'observatoire du e-management à Dauphine, travaux de l'ANVIE, étude pour la DARES sur la mise en œuvre des accords GPEC dans l'automobile, Action Management et QVT de l'ARACT. Elle contribue également au développement de la communauté académique en Sciences de Gestion dans le cadre de la fondation et de l'animation du Groupe de travail thématique de l'AGRH et de journées d'études AGRH-AIM. Très engagée dans la vie académique, elle est aujourd'hui responsable de filière en Formation Continue (Executive Education) et élue au sein de plusieurs instances de gouvernance et de pilotage de son établissement (CFVU, Cac, Commission d'Expertise Scientifique, Comités de sélection, Commission VAE, VAPP). Enfin, son investissement dans les missions pédagogiques est soutenu en formation initiale, continue et à distance, auprès d'étudiants en L3 et Master.

Florence Laval holds a Ph.D. in Management Sciences and is qualified to supervise research. She has been a lecturer at the Institute of Business Administration of Poitiers since 1994 as well as a researcher at CEREGE (Center for Research and Teaching in Environmental Geoscience). A specialist in Human Resources Management, she studies the role of the human resources function in organizations. Author of several books and articles on the subject, she conducts her research in close collaboration with companies and institutions in the framework of research contracts and collective projects: CEGOS, ALPHA group, DANAE, the e-management monitoring center at the University of Paris - Dauphine, ANVIE, DARES on the implementation of GPEC agreements in automobiles, Action Management and QVT of ARACT. She also contributes to the development of the academic community in management sciences through development programs such as the AGRH Thematic Working Group and AGRH-AIM Study Days. Very committed to academic life, she is now in charge of Continuing Education (Executive Education) and has been elected to several governance and management bodies within her institution (CFVU, Cac, Commission of Scientific Expertise, Selection Committee, VAE Commission, VAPP). Finally, her investment in the educational mission is further supported through initial and continuing education and distance learning for Bachelor and Master students.

- **Pr. Olivier Lavastre**

Olivier Lavastre est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à Grenoble IAE, Université Grenoble Alpes. Il enseigne le Supply Chain Management, le management industriel et les systèmes d'information pour le SCM. Chercheur au centre de recherche CERAG, ses travaux portent sur le *Supply Chain Risk Management (SCRM)*, sur l'intégration du consommateur final dans le *Supply Chain Management* et sur l'innovation managériale. Il a notamment coordonné, avec V. Carbone et B. Ageron, l'ouvrage collectif *Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management*, paru en 2016.



Olivier Lavastre is a professor at the University of Grenoble Alpes School of Management (IAE). He teaches in the field of supply chain management, industrial management, and information systems for supply chain management. As a member of the CERAG Research Laboratory, his work focuses on supply chain risk management (SCRM), end-customer integration into supply chain management, and managerial innovation. Along with V. Carbone and B. Ageron, he notably co-edited a collection called *Les Grands Auteurs en*

*Logistique et Supply Chain Management* [Majors Authors in Logistics and Supply Chain Management], released in 2016.

- **Pr. Jean-Fabrice Lebraty, iaelyon School of Management**

Professeur à iaelyon School of Management, spécialiste des systèmes d'information et de communication, ses enseignements portent premièrement sur la prise de décision en situation extrême et les outils d'aide à la décision. Deuxièmement, il travaille sur les mécanismes de management des foules ce qui inclut crowdsourcing et réseaux sociaux. Enfin, ses récents projets de recherche portent sur les potentialités, appliquées aux organisations, de la Blockchain.



Professor at iaelyon School of Management, specialist in information and communication systems, his teaching focuses on decision-making in extreme situations and tools for decision-making. He also works on crowd management mechanisms, which includes crowdsourcing and social networks. Finally, his recent research projects deal with the potentialities applied to organizations of the Blockchain.

- **Pr. Jean-François Lemoine, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne**

Jean-François Lemoine est Professeur agrégé des universités, il enseigne le marketing digital, le marketing expérientiel et sensoriel du point de vente et l'analyse des données à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et à l'ESSCA School of Management. Il est le créateur et le directeur de l'Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne et rédacteur en chef associé de la revue *Décisions Marketing*. Créateur et organisateur depuis 2002 du Colloque sur le Marketing Digital, sous l'égide de l'Association Française du Marketing (AFM), ses thèmes de recherche portent sur le marketing digital et le marketing expérientiel. Co-auteur de l'ouvrage *Distribution 4.0* (éditions Pearson) qui a obtenu le prix FNEGE du meilleur manuel en management en 2019, il publie également dans les revues scientifiques suivantes : *Administrative Science Quarterly*, *Décisions Marketing*, *International Journal of Retail and Distribution Management*, *Journal of Marketing Management*, *La Revue Française de Gestion*, *Recherche et Applications en Marketing*.



Jean-François Lemoine is full university professor, teaching e-marketing, experiential sensory point of sale marketing and data analysis at Pantheon-Sorbonne University and at ESSCA School of Management (France). He founded and is the current director of the Pantheon-Sorbonne Doctoral School of Management and is Associate Chief Editor of *Décisions Marketing*. In 2002, he created the "Journées de Recherche" (*Research Days*) for e-marketing under the authority of the French Marketing Association (AFM) and has been the organiser for them ever since. His research deals with sensory marketing, experiential marketing, and e-commerce. Professor Jean-François Lemoine is co-author of *Distribution 4.0*, published by *éditions Pearson* in August 2018 with Olivier Badot and Adeline Ochs and which was awarded the Best Management Book Prize by the FNEGE in 2019. He regularly publishes in the following journals: *Administrative Science Quarterly*, *Décisions Marketing*, *International Journal of Retail and Distribution Management*, *Journal of Marketing Management*.

- **Pr. Sébastien Liarte, ISAM-IAE de Nancy**

Membre du laboratoire BETA de l'Université de Lorraine, ses enseignements et ses recherches s'articulent autour de la stratégie et des théories des organisations. Il a publié de nombreux articles dans des revues académiques de référence telles que *International Journal of Arts Management, Décisions Marketing, Finance/Contrôle et Stratégie, La Revue Française de Gestion, Management International, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme ou M@n@gement*, revue dont il a été le co-rédacteur en chef jusqu'en 2016.



Member of the BETA laboratory at the University of Lorraine, his teaching and research is based on the strategy and theories of organizations. He has published numerous articles in academic journals such as *International Journal of Arts Management, Décisions Marketing, Finance/Contrôle et Stratégie, La Revue Française de Gestion, Management International, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme* or *M@n@gement*, a journal of which he was the co-Chief-editor until 2016.

- **Pr. Alain-Charles Martinet, Lyon**

Alain-Charles Martinet est professeur émérite de l'IAE de Lyon. Ses centres d'intérêt actuels de recherche sont les Stratégies BoP (Base of Pyramid), la gouvernance et le management stratégique des groupes, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, la mondialisation responsable, la stratégie des acteurs locaux et des territoires, l'épistémologie et la théorie de la stratégie et la philosophie politique et les sciences de gestion. Son dernier ouvrage *Epistémologie et Sciences de Gestion*, co-écrit avec Y. Pesqueux, en partenariat avec la FNEGE est paru aux éditions Vuibert en 2013.



Alain Charles Martinet is Professor Emeritus at IAE Lyon. His current research interests include BoP (Base of Pyramid) strategies, governance and strategic management of groups, sustainable development and corporate social responsibility, responsible globalization, the strategies of local actors and domains/zones, the epistemology and the theory of strategy and political philosophy, and management sciences. His last book, *Epistémologie et Sciences de Gestion* (co-written with Y. Pesqueux), in partnership with FNEGE, was published by Vuibert in 2013.

- **Pr. Ulrike Mayrhofer, IAE Nice School of Management**

Ulrike Mayrhofer est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'IAE de Nice, Université Côte d'Azur. Elle est directeur des études de l'Executive MBA (Master of Business Administration) et coresponsable de l'axe « Marketing digital & international business » du laboratoire GRM (Groupe de Recherche en Management). Ses domaines d'enseignement et de recherche sont le management international et interculturel, la



stratégie d'entreprise et le marketing. Ulrike Mayrhofer a publié de nombreux ouvrages (dont *Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Vuibert, 2017 ; *Les Grands Auteurs en Management International*, Editions Management & Société, 2014), chapitres d'ouvrage et articles dans des revues scientifiques et professionnelles. Auteur d'études de cas pédagogiques, elle a remporté plusieurs fois le Prix « Top Auteur » et le Prix « Top Cas » de la CCMP (Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques). Elle est Senior Editor de *l'European Journal of International Management*, membre du Board (représentant France) de l'EIBA (*European International Business Academy*) et Présidente d'honneur du réseau Atlas AFMI (Association Francophone de Management International).

Ulrike Mayrhofer is Professor of Management at the University of the Côte d'Azur, IAE Nice School of Management. She is director of studies for the Executive MBA programme and co-manages the 'Digital Marketing & International Business' research area in the GRM laboratory (Management Research Group). Her areas of teaching and research are in international and intercultural management, corporate strategy and marketing. Ulrike Mayrhofer has published numerous books (including *Intercultural Management, Understanding and Managing Cultural Diversity*, Vuibert, 2017, *Leading Authors in International Management*, Editions Management & Société, 2014), as well as book chapters and articles in scientific and professional journals. She has been the author of various business case studies and won the "Top Author" and "Top Case" awards from the CCMP (Centrale de Cas et Médias Pédagogiques) on several occasions. She is Senior Editor of the *European Journal of International Management*, French representative member of the Board of EIBA (European International Business Academy) and Honorary President of the Atlas AFMI network (Association Francophone de Management International).

- **Pr. Lars Meyer-Waarden, Toulouse School of Management**

Lars Meyer-Waarden, Docteur et Professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion dirige à Toulouse School of Management de l'université Toulouse Capitole le triple diplôme Master 2 International Marketing of Innovative Technologies/MBA Assumption University/MSc Betriebswirtschaft Ingolstadt School of Management.



Ses enseignements et recherche sont articulés au sens large autour du Customer Relationship Management : Fidélité longitudinale du consommateur, Programme de fidélisation, Customer Lifetime Value, services digitaux transformatifs et l'Internet des Objets pour augmenter le bien-être des consommateurs, big data et son impact sur la performance de l'entreprise et l'intrusion perçue.

Auteur de plusieurs livres, primés à deux reprises « meilleur livre en Management » par la FNEGE, il a publié de nombreux articles dans *New York Wall Street Journal*, *Journal of the Academy of Marketing, Science, Journal of Retailing, Journal of Business Research, Recherches et Applications en Marketing, Technological Forecasting and Social Change, International Journal of Electronic Commerce, Journal of Marketing Management, European Journal of Marketing, Journal of Retailing and Consumer Services, Journal of Service Marketing*.

Il est professeur invité depuis plusieurs années à l'Assumption University à Bangkok, à l'Economic University Saigon, Karlsruhe Institute of Technology en Allemagne, l'University of South-Australia à Adelaïde, et à l'Aarhus Business School.

Lars Meyer-Waarden, PhD and Associate Professor in Management Sciences, heads the triple Master's degree in International Marketing of Innovative Technologies / MBA Assumption University / MSc Betriebswirtschaft Ingolstadt School of Management, at the School of Management at Toulouse Capitole University. His teaching and research broadly address Customer Relationship Management: longitudinal customer loyalty, loyalty programs, customer lifetime value, transformative digital services and the 'Internet of Things' that increase consumer well-being, big data and its impact on the company's performance and perceived intrusion. The author of several books, he was twice awarded "Best Book in Management" by FNEGE, and has published numerous articles in the *New York Wall Street Journal*, *the Journal of the Academy of Marketing, Science, the Journal of Retailing, the Journal of Business Research, Recherches et Applications en Marketing, Technological Forecasting and Social Change, the International Journal of Electronic Commerce, Journal of Marketing Management, the European Journal of Marketing, the Journal of Retailing and Consumer Services, the Journal of Marketing Service*. For several years, he has been a visiting professor at Assumption University in Bangkok, the Economic University Saigon, the Karlsruhe Institute of Technology in Germany, the University of South Australia in Adelaide, and the Aarhus Business School.

- **Pr. Nathalie Mitev, King's College London University**

Nathalie Mitev a été professeur associé à la London School of Economics, Information Systems and Innovation Group à la faculté de management durant 17 ans. Auparavant, elle a été professeur à Salford University à Manchester et à City University Business School (aujourd'hui Cass Business School) à Londres. Ses travaux de recherche portent sur les aspects organisationnels des systèmes d'information et des technologies, en particulier d'un point de vue sociologique et politique. Elle est reconnue pour sa capacité à mettre en œuvre des travaux de recherche qualitative approfondis, poser des questions d'ordre critique et rendre accessibles ces approches dans le monde de la recherche des systèmes d'information et des organisations. Ses publications scientifiques portent sur le thème du management (par exemple : *Journal of Management Studies, Management Learning, Personnel Review, Culture and Organisation*) et des systèmes d'information (*European Journal of Information Systems, Journal of Information Technology, Information Technology and People, The Information Society, Information Technology for Development*). Elle a été 'track chair' pour ICIS et co-présidente de la conférence IFIP8.2. Elle a co-édité les livres *Materiality and Space, Materiality and Time, Materiality and Regulation, Materiality and Managerial Techniques* publiés par Palgrave Macmillan, des publications basées sur une série d'ateliers de travail 'Organizations, Artefacts and Practices' qu'elle a co-crées. Elle est aujourd'hui professeur-chercheur associé à l'université Paris-Dauphine et à King's College Londres, et a aussi été professeur visitant à l'université de Poitiers, l'université de Grenoble, l'Ecole de Management Strasbourg, Munster University, Aarhus University et Fundação Getulio Vargas Sao Paulo. Elle organise des ateliers pour doctorants sur le sujet des méthodes de recherche qualitatives dans le domaine du management et sur comment écrire et publier une thèse. Elle enseigne le management des projets et de la technologie aux étudiants de niveau doctorat et master.



Dr Nathalie Mitev was an Associate Professor at the London School of Economics, Information Systems and Innovation Group, in the Department of Management for 17 years.

She held prior academic positions at Salford University in Manchester and City University Business School (now Cass Business School) in London. Her research focuses on the organisational aspects of information systems and technology, particularly from a sociological and political perspective. She has built a reputation for in-depth qualitative research, for setting a critical agenda and helping to bring this approach within mainstream information systems and organizational research. She has published critical work in management studies (in e.g., *Journal of Management Studies*, *Management Learning*, *Personnel Review*, *Culture and Organisation*) and information systems (*European Journal of Information Systems*, *Journal of Information Technology*, *Information Technology and People*, *The Information Society*, *Information Technology for Development*). She was track chair for ICIS and co-chaired the IFIP8.2 conference. She co-edited 'Materiality and Space', 'Materiality and Time', 'Materiality and Regulation' and 'Materiality and Managerial Techniques' published by Palgrave Macmillan. These books are based on an ongoing series of workshops on 'Organizations, Artefacts and Practices' that she co-founded. She is Research Associate at Paris-Dauphine University and King's College London, and has held visiting positions at Poitiers University, Grenoble University, Ecole de Management de Strasbourg, Muenster University, Aarhus University and Fundação Getulio Vargas Sao Paulo. She runs doctoral workshops on qualitative research methods in management and on how to write the thesis and publish in academia, and she teaches project and technology management to doctoral and postgraduate students.

- **Lapo Mola, Skema Business School**

Lapo Mola (PhD) est professeur associé à Skema Business School, Université Côte d'Azur, membre de l'Académie de la Digitalisation et du Centre de recherche KTO (Knowledge, Technology and Organization), Sophia Antipolis France. Il a travaillé de 1997 à 2002 comme consultant et chef de projet dans plus de 30 projets de mise en œuvre d'ERP où son rôle principal était l'analyse et la reconfiguration des processus d'affaires, y compris la refonte des structures organisationnelles. Il est membre actif de l'AIS, Association pour les systèmes d'information, organisant des conférences telles que ECIS 2009 (Conférence européenne sur les systèmes d'information) et MCIS 2014 (Conférence méditerranéenne sur les systèmes d'information). Ses projets de recherche actuels incluent l'impact des infrastructures d'information telles que les ERP, les systèmes de Business Intelligence, les plateformes Internet sur la conception organisationnelle et les relations inter-organisationnelles, les changements institutionnels et les logiques institutionnelles dans les pratiques informatiques, la diffusion des technologies de l'information et, enfin, la conception d'organisation pilotée. Il a publié dans des revues telles que *European Journal of Information Systems*, *European Journal of Operational Research* ou *Information Systems Journal*.



Lapo Mola (PhD) is Associate Professor at Skema Business School, Digital Academy, and Member of the KTO (Knowledge, Technology and Organization) Research Center, Sophia Antipolis France. Dr. Mola worked from 1997 to 2002 as Consultant and Project Manager in more than 30 ERP implementation projects where his main role was the analysis and reconfiguration of business processes, including the redesign of organization structures. He is an active member of the AIS, Association for Information Systems, organizing, among others, conferences such as ECIS 2009 (European Conference on Information Systems) and MCIS 2014 (Mediterranean Conference on Information Systems). His current research projects include, the impact of Information Infrastructures, such as ERP, Business Intelligence

systems, Internet platforms on organization design and inter-organizational relationships, institutional change and institutional logics in IT sourcing practices, the diffusion of Information and Communication Technologies, IT driven Organization Design. He published in journals such as *European Journal of Information Systems*, *European Journal of Operational Research* and *Information Systems Journal*.

- **Pr. Jean Moscarola, Université de Savoie**

Professeur Emérite en Sciences de Gestion, Jean Moscarola est ancien élève d'HEC, docteur en économie appliquée (Dauphine) il a fait sa carrière universitaire dans les Universités de Paris Dauphine, Grenoble puis à l'université Savoie Mont Blanc. Il est également fondateur de la société Sphinx Développement, editrice de logiciels d'enquête et d'analyse de données, qu'il a animée pendant 25 ans.



Fort d'une double expérience d'enseignant chercheur et d'entrepreneur, il a acquis une longue expérience dans les domaines du marketing, des ressources humaines, des systèmes d'information et de communication. Il s'est spécialisé dans les questions méthodologiques et a contribué à l'évolution des méthodes de recherche en sciences sociales : analyse de données textuelles, et approches mixtes quali/quant. Outre son apport aux logiciels Sphinx, il a écrit et participé à plusieurs ouvrages. Il est auteurs de nombreux articles et dirige ou accompagne des recherches dans plusieurs pays.

Il assure les séminaires de méthodologie du DBA BSI depuis sa création, et accompagne les doctorants dans le cadre du BSI LAB qu'il anime. Il vient de publier en 2018, dans la collection Business Science Institute des éditions ems, *Faire parler les données. Méthodologies quantitatives et qualitatives*.

Professor Emeritus in Management Science, Jean Moscarola is a former student of HEC and a Doctor in Applied Economics (Dauphine). He spent his academic career in the Universities of Paris Dauphine, Grenoble and then at University Savoie Mont Blanc. He is also the founder of Sphinx Development, a software publisher of survey and data analysis systems, which he led for 25 years.

He has a long experience as a researcher and entrepreneur, and has extensive knowledge in marketing, human resources, information and communication systems. He specialized in methodological issues and contributed to the evolution of social science research methods: textual data analysis, and mixed quali / quantitative approaches. In addition to his contribution to the Sphinx software, he has written and co-authored several books. He is the author of numerous articles and directs or accompanies research in several countries. He is in charge of the methodological seminars of the BSI DBA since its creation, and accompanies the doctoral students in the framework of its BSI LAB.

He has just published in 2018, in the Business Science Institute collection editions ems, *Faire parler les données. Méthodologies quantitatives et qualitatives*.

- **Pr. Caroline Mothe, IAE Savoie Mont-Blanc**

Professeur des Universités à l'IAE Savoie Mont-Blanc et membre de l'IREGE, Université Savoie Mont Blanc. Ses recherches sont à l'intersection du management stratégique, du management des relations inter-organisationnelles et du management de l'innovation. Parmi ses responsabilités scientifiques, elle assure notamment, après



avoir dirigé l'IREGE pendant 4 ans de 2012 à 2016, la coordination de plusieurs projets de recherche au niveaux régional et national.

Professor at IAE Savoie Mont-Blanc and member of the IREG Research Laboratory at the University of Savoie, her research is at the intersection of strategic management, management of inter-organizational relationships and innovation management. Among her scientific responsibilities, she has, after leading IREG for 4 years from 2012 to 2016, coordinated several research projects at regional and national level.

- **Pr. Damien Mourey, Ecole Normale Supérieure de Paris-Saclay**

Damien Mourey est Professeur des Universités à l'Ecole Normale Supérieure de Paris-Saclay et membre du laboratoire de recherche IDHES (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société). Diplômé de la grande école de l'ESCP, il a exercé des fonctions d'analyse financier au sein de la banque Indosuez à Mombasa (Kenya), de contrôleur de gestion dans différents environnements organisationnels (Unilever & Carrefour) et a également exercé les fonctions Directeur de développement des performances au sein de la structure Supply Chain Management Europe du Groupe Carrefour. Il a rejoint l'IAE de Paris - Université Paris1 Panthéon Sorbonne - en 2004 et a soutenu sa thèse de Doctorat en novembre 2008 qui a obtenu le prix de thèse AFC-FNEGE. Il mène actuellement des recherches portant sur le contrôle (inter)organisationnel, le supply chain management, la négociation commerciale, le management public et sur les organisations de la société civiles (coopératives, mutuelles, fondations, think-tank, organisations de lobbying, associations, entreprises sociale, entrepreneurs sociaux etc.). Il est également Directeur scientifique adjoint de la Chaire "Management et Gouvernance des coopératives financières" de l'IAE de Paris. Ses travaux sont publiés dans des revues internationales et françaises : *Accounting, Organizations and Society (AOS)*, *Scandinavian Journal of Management (SJM)*, *Voluntas*, *Non Profit Quarterly*, *@GRH*, *Revue Française de Gestion*, *Gérer & Comprendre*, et il enseigne régulièrement dans des programmes de Master en formation continue en anglais et en français en Chine, Vietnam, Ile Maurice, Sénégal, Prague, Beyrouth, et Alger.



Damien Mourey is a university professor at the Ecole Normale Supérieure Paris-Saclay and member of the research lab IDHES (*Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société*). He graduated from ESCP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris) in 1994 and worked for different companies (Indosuez Bank in Kenya, Unilever and Carrefour) as financial analyst, management accountant and financial director within the Supply Chain Management Europe department (SCME) of the Carrefour Group. He joined the IAE de Paris – Sorbonne Graduate Business School – in 2004 and his PhD was awarded the AFC-FNEGE (*Association Francophone de Comptabilité*) prize in 2009. He conducts research on the control and governance of inter-organizational relationships, supply chain management, commercial negotiation, public management and, also, on Civil Society Organizations (cooperatives, foundations, think-tanks, lobbying organizations, social enterprises, social entrepreneurs etc.). He is vice-scientific Director of the Chair in Management and Governance of Financial Cooperatives (MGFC) at IAE de Paris. He has published papers in several academic international and French Journals such as *Accounting, Organizations and Society (AOS)*, *Scandinavian Journal of Management (SJM)*, *Voluntas*, *Non Profit Quarterly*, *@GRH*, *Revue Française de Gestion*, *Gérer & Comprendre*. He has a long-lasting experience

of lecturing for part-time business programs both in English and French in China, Vietnam, Mauritius Island, Prague, Beirut and Senegal.

- **Pr. Gaëtan Mourmant, Iéseg School of Management**

Professeur affilié à Iéseg School of Management, Lille, France, il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine et d'un Ph.D. en systèmes d'information de Georgia State University obtenus en cotutelle. Ses domaines de recherche principaux sont la méthodologie de la *Grounded Theory*, l'entrepreneuriat, la prise de décision et les nouvelles technologies de l'information. Il a notamment publié dans les revues *European Journal of Information Systems*, *Systèmes d'information & management*, *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, *Grounded Theory Review* et *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Gaëtan a publié régulièrement ses travaux dans les conférences AOM, ICIS et SIGMIS. Finalement, en complément de ses activités académiques, il poursuit ses activités entrepreneuriales



([www.xlerateur.com](http://www.xlerateur.com) & [www.vba101.com](http://www.vba101.com)).

Affiliate Professor at Iéseg School of Management, Lille, France, Gaëtan Mourmant received his PhD in Information Systems from the joint PhD program between Paris Dauphine University and Georgia State University. His main areas of research are Grounded Theory methodology, entrepreneurship, decision-making and new information technologies. He has published in reviews such as the *European Journal of Information Systems*, *Information Systems & Management*, *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, *Grounded Theory Review* and *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Gaëtan has regularly published his work in the AOM, CIHI and SIGMIS conferences. Finally, in addition to his academic work, he continues his entrepreneurial activities.

([www.xlerateur.com](http://www.xlerateur.com) & [www.vba101.com](http://www.vba101.com)).

- **Pr. Jessie Pallud, EM Strasbourg Business School**

Jessie Pallud est professeure des universités en sciences de gestion à l'Ecole de Management Strasbourg et membre du laboratoire HuManiS. Elle est titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'Université Paris-Dauphine et d'un *Ph.D.* en Systèmes d'Information de Georgia State University obtenus en cotutelle.

Elle s'intéresse à l'adoption et à l'appropriation des systèmes d'information en entreprise afin d'examiner les nouveaux usages technologiques et les nouvelles pratiques de travail liées à ces outils. Elle a notamment étudié les réactions et les émotions des utilisateurs avec des systèmes tels que les ERP et les outils de communication.

Par ailleurs, elle a examiné l'expérience des utilisateurs avec les technologies dans un contexte culturel (notamment dans le cadre des musées). Ses travaux de recherche ont fait l'objet de publications dans des revues telles que *European Journal of Information Systems*, *Journal of Management Information Systems* et *Information and Management*. Enfin, elle fait partie de l'équipe éditoriale de la revue *Systèmes d'Information et Management*.



Jessie Pallud is a Full Professor of Management Information Systems at EM Strasbourg Business School in France. She received her dual Ph.D. in Management and Computer

Information Systems from Paris Dauphine University and Georgia State University. Her research focuses on the adoption of information systems in the workplace in order to examine emerging technological usages and new work practices related to these technologies. For instance, she has done research on enterprise systems and communication technologies to understand the influence of these technologies on user reactions and emotions. She has also conducted research on user experience in cultural settings, namely museums. Finally, she has published in the *European Journal of Information Systems*, *Journal of Management Information Systems* and *Information and Management*, and is member of the editorial team of the journal *Information Systems and Management*.

- **Pr. Marielle Audrey Payaud, iaelyon School of Management**

Professeur des universités à l'iaelyon School of Management - Université Jean-Moulin.

Elle est Directrice de l'Institut International pour la Francophonie (2IF) à l'Université Jean-Moulin de Lyon, Co-Titulaire de la Chaire Senghor de la Francophonie de Lyon, et rédactrice en chef de la Revue Internationale des Francophonies (<http://rifrancophonies.com/>).

Ses domaines d'enseignement sont les méthodes qualitatives de recherche, la RSE et la stratégie d'entreprise. Depuis 2008, ses travaux de recherche se consacrent essentiellement à la responsabilité sociale des entreprises et le management des stratégies BoP.

Elle a développé une méthodologie d'enquête, un modèle et des propositions testés sur le terrain lors de recherche-interventions ou de missions en entreprises. Elle est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dont récemment « Bargaining with the Devil ? A politicized view on cross-sector partnerships targeting the BoP », dans *Society and Business Review*, avec C. Hussler, « La contribution de la RSE aux ODD de l'ONU » Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des pays les moins avancés », dans la *Revue Française de Gestion*, avec A.C. Martinet et en 2018, les *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, chez Bréal, connaît sa 7<sup>e</sup> édition, co-écrit avec J.-L. Magakian. »



Professor at iaelyon School of Business, Jean-Moulin University, she is Director of the International Institute for Francophonie (2IF) at the Jean-Moulin University of Lyon, Co-Holder of the Senghor Chair of La Francophonie in Lyon, and Editor-in-Chief of the International Review of Francophonies (<http://rifrancophonies.com/>).

She teaches in the fields of qualitative research methods, CSR and corporate strategy. Since 2008, her research has focused on corporate social responsibility and the management of BoP strategies.

Professor Payaud has developed a survey methodology, a model and proposals tested in the field during research-interventions or missions in companies. She is the author of numerous articles and books, most recently « Bargaining with the Devil? In *Society and Business Review*, with C. Hussler, « The Contribution of CSR to the UN SDGs ». Framework of analysis and proposals for the public authorities of the least developed countries », in the *Revue Française de Gestion*, with A.C. Martinet and in 2018, the « 100 sheets to understanding corporate strategy », at Bréal, in its 7<sup>th</sup> edition, co-written with J.-L. Magakian.

- **Pr Yvon Pesqueux, CNAM**

Professeur titulaire de la chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » du Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris). Normalien, agrégé des Techniques Economiques de Gestion, docteur ès Sciences Economiques de l'Université de Paris-Sorbonne et Docteur *Honoris Causade* l'Université de Galati (Roumanie), il est l'auteur de nombreux articles scientifiques. Ses travaux de recherche portent principalement sur les rapports entre philosophie et organisation. Il a publié des ouvrages dont les derniers sont les suivants : *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007, collection « la politique éclatée », *Management et qualité : une approche critique*, Economica, Paris, 2008, *Filosofia e organizações*, Cengage Learning, Sao Paulo, Brésil, 2008, *La « société du risque » - analyse et critique*, Economica, Paris, 2009 (en coll.), *Management de la connaissance*, Economica, Paris, 2011, *Contrôle de gestion*, 4<sup>o</sup> édition, Dunod, Paris, 2013 (en coll.), *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2013 (en coll.), *Moment libéral et entreprise (la fin d'un dogme)*, collection « essai », 2013, *L'organisation de la transgression*, L'Harmattan, 2014 (en collaboration avec Sonny Perseil), *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson France, Paris, 2014, (en collaboration avec Denise Rousseau & Pascale de Rozario & Rémi Jardat), *Faire l'économie de la dénonciation*, L'Harmattan, collection « perspectives organisationnelles », Paris, 2015 (en collaboration avec S. Perseil), *La confiance en questions*, L'Harmattan, Paris, 2016 (éditeur - en collaboration avec Sophie Agulhon, Franck Guarnieri et Sonny Perseil), *Un nouveau regard sur la triche et le mensonge*, L'Harmattan, collection « perspectives organisationnelles », Paris, 2017 (en collaboration avec Sonny Perseil & Yeda Christophe Banaon & Khaoula Ben Mansour) et *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018 (en collaboration avec Pascale de Rozario). Il est également Trésorier de l'IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management). Il est éditeur de la revue *Society and Business Review* (Emerald Publishing).



Yvon Pesqueux is the head professor of the “Organizational Systems Development” chair at the Conservatoire National des Arts et Métiers in Paris. He is a graduate of the Ecole Normale Supérieure and a specialist in Cost-effective Management Techniques, holds a doctorate in Economics from Paris-Sorbonne University and an honorary doctorate from the University of Galati (Romania), and is the author of many academic articles. His research primarily deals with the relationship between philosophy and organizations. He has also published many books, most recently including: *Gouvernance et privatisation, la politique éclatée*, PUF, Paris, 2007; *Management et qualité : une approche critique*, Economica, Paris, 2008; *Filosofia e organizações*, Cengage Learning, Sao Paulo, Brazil, 2008; *La « société du risque - analyse et critique* (collab.), Economica, Paris, 2009; *Management de la connaissance* (collab.), Economica, Paris, 2011; *Contrôle de gestion*, 4<sup>th</sup> edition, Dunod, Paris, 2013; *Epistémologie des sciences de gestion* (collab.), Vuibert, Paris, 2013; *Moment libéral et entreprise (la fin d'un dogme)*, essai ; *L'organisation de la transgression* (collab. with Sonny Perseil), L'Harmattan, 2014 ; *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits* (collab. with Denise Rousseau, Pascale de Rozario, Rémi Jardat), Pearson France, Paris, 2014; *Faire l'économie de la dénonciation* (collab. with S. Perseil), perspectives organisationnelles, L'Harmattan, Paris, 2015, *La confiance en questions*, L'Harmattan, Paris, 2016 (ed. – collab. with Sophie Agulhon, Franck Guarnieri & Sonny Perseil), *Un nouveau regard sur la triche et le mensonge*, L'Harmattan, collection « perspectives organisationnelles », Paris, 2017 (collab. with Sonny Perseil & Yeda Christophe Banaon & Khaoula Ben Mansour) and *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

(collab. with Pascale de Rozario). He is also the treasurer of the IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) and the editor of the Society and Business Review (Emerald Publishing).

- **Pr. Sébastien Point, EM Strasbourg Business School**

Sébastien Point est professeur en gestion des ressources humaines à l'EM Strasbourg où il enseigne le management et la gestion des ressources humaines, le marketing RH, le management international et les méthodologies qualitatives. Auteur de nombreux articles de recherche, parus dans la revue AGRH notamment, il a aussi publié *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris, 2009, 211 p., avec J. Igalens, et *L'observatoire des thèses de gestion* publié par la FNEGE depuis 2011.



Sébastien Point is Professor of Human Resource Management at EM Strasbourg, where he teaches management and human resource management, HR marketing, international management and qualitative methodologies. As the author of numerous research articles, which have been widely published in AGRH, he has also published *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises: L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris, 2009, with J. Igalens, and *L'observatoire des thèses de gestion*, which has been published by FNEGE since 2011

- **Nicolas Poussing, Luxembourg Institute of Socio-Economic Research**

Titulaire d'un doctorat en Sciences Economiques et de l'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Nicolas Poussing est Chercheur au Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (anciennement CEPS/INSTEAD) depuis 2000 et responsable de l'unité 'TIC, GRH et conditions de travail'. Dans le cadre de ses recherches, il analyse le comportement des individus et la stratégie des entreprises dans un contexte marqué par l'introduction d'innovation, l'usage intensif des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et l'introduction de démarches relevant de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).



Ses travaux, qui reposent sur l'exploitation économétrique de données d'enquêtes, peuvent être regroupés selon deux axes. Le premier concerne, plus spécifiquement, la Responsabilité Sociale des Entreprises. Le second porte sur l'analyse des Technologies de l'Information et de la Communication. Ses travaux les plus récents comprennent *La Responsabilité Sociale des Entreprises au Luxembourg : Quelle avancée ?* Quels résultats, Academia Bruylant, collection "Responsabilités d'entreprises", 3<sup>e</sup> édition, et, avec C. Le Bas, « Behavior of CSR and social dialogue: a comparaison between France and Luxemburg » in : *La responsabilité Sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du Capitalisme ?* (N. Postel, D. Cazal, F. Chavy, R. Sobel (éds), Septentrion Presses Universitaires).

Nicolas Poussing holds a PhD in Economics and has been certified to direct graduate research (HDR). Since 2002, he has been a research fellow at CEPS/INSTEAD, and since 2001 has been the director of the *Organisation industrielle et société de la connaissance* group. His work deals primarily with projects related to the use of information technology and communication (both by businesses and individuals) and others related to social responsibility

for businesses. With regard to the latter, he is currently focusing his research on the relationship between CSR and innovation. His recent publications include *La Responsabilité Sociale des Entreprises au Luxembourg: Quelle avancée? Quels résultats*, Academia Bruylant, from the collection *Responsabilités d'entreprises*, 3<sup>rd</sup> edition, as well as co-authored work with C. Le Bas, *Behavior of CSR and social dialogue: a comparison between France and Luxemburg* found in *La responsabilité Sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du Capitalisme?* (N. Postel, D. Cazal, F. Chavy, R. Sobel (éds), Septentrion Presses Universitaires).

- **Pr. André Reuter, EIKV Luxembourg**

André Reuter est le président-recteur de la DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry ainsi que fondateur et président du conseil d'administration du « European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV) », institut de recherche international créé en 2004. Il a été recteur fondateur de l'eufom University (European University for Economics & Management) ainsi que l'Institut Supérieur de l'Économie (ISEC) à Luxembourg. Ancien professeur de différentes Universités et instituts d'enseignement supérieur en Allemagne, en France ainsi qu'au Grand-Duché de Luxembourg où il enseignait l'économie quantitative et la stratégie et la gestion des informations, de la connaissance et des valeurs. Il a dirigé et fait soutenir plus de 100 thèses de Bachelor, de Master et de Doctorat.



Auteur et co-auteur d'un grand nombre de livres, d'articles, de communiqués et de cas en gestion d'entreprise, stratégie et gestion opérationnelle des connaissances et des valeurs, il est aussi éditeur d'une gamme de publications scientifiques internationale et expert dans la gestion d'institutions et de programmes de l'enseignement supérieur.

André Reuter is president of DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry, as well as founder and Chairman of the Board of the European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV), an international research institute created in 2004. He was also founder and Rector of eufom University (European University for Economics and Management) and the *Institut Supérieur de l'Economie* (ISEC) in Luxemburg. André Reuter has been a professor in numerous Universities and higher education institutions in Germany, France and Luxemburg where he taught quantitative economics, strategic information management, and knowledge & value management. He has supervised and examined more than 100 dissertations and theses at Bachelor, Masters and Doctorate level. Author and co-author of a number of books, articles and cases on business management, and the strategic and operational management of knowledge and value, he is also the publisher of a series of international scientific publications and an expert on the management of higher education institutions and programmes.

- **Pr. Christophe Schmitt, IAE de Metz**

Vice-Président de l'Université de Lorraine, Christophe Schmitt est professeur titulaire de la Chaire Entreprendre à l'IAE de Metz et responsable du PeeL (Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine). Il est l'auteur de plus de soixante articles et d'une quinzaine d'ouvrages dans le domaine de l'entrepreneuriat. Rédacteur en chef de la revue Projectique ([cairn.info/revue-projectique.htm](http://cairn.info/revue-projectique.htm)), il est également professeur associé dans différentes



universités et expert au niveau international auprès d'organismes dédiés à l'entrepreneuriat. Récipiendaire du prix du meilleur essai en management par la FNEGE pour l'*Agir entrepreneurial*, son dernier ouvrage s'intitule *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod, 2018.

Christophe Schmitt is currently Vice-President of the University of Lorraine and Professor of Entrepreneurship. He holds the Chair of Entrepreneurship at the School of Management (IAE) located in Metz and works in the field of student entrepreneurial culture development. He has published more than 60 articles and 15 books on entrepreneurship. Professor Schmitt is Chief Editor of the *Projectique* review, Associate Professor at various universities and international expert advisor for organisations specialized in entrepreneurship. He was recently awarded first prize for the best management essay by the FNEGE for his book *l'Agir entrepreneurial* on entrepreneurial action. His latest book is called *La fabrique de l'entrepreneuriat*, published by Dunod in 2018.

- **Pr. Maurice Thévenet, CNAM, ESSEC Business School**

Maurice Thévenet est Délégué Général de la FNEGE depuis mars 2016. Professeur au département management de l'ESSEC Business School est l'auteur de 28 ouvrages et de très nombreux articles sur le management et la gestion des personnes. Ses recherches concernent l'implication dans le travail et dans l'entreprise, la culture organisationnelle et le développement de management. Il est notamment l'auteur de *Managers en quête d'auteur*, publié aux éditions Les Belles Lettres en 2012 et de *Le Travail, ça s'apprend*, publié chez Eyrolles en 2011.



Maurice Thévenet is the General delegate of FNEGE since March 2016. Professor in the Department of Management at ESSEC Business School, he has written 28 books and numerous articles on management and personnel management. His research focuses on participation in work and in business, organizational culture and management development. He is notably the author of *Managers en quête d'auteur*, Les Belles Lettres, 2012 and of *Le Travail, ça s'apprend*, Eyrolles, 2011.

- **Pr. Jacques Thévenot, ICN Business School**

Jacques Thévenot est professeur émérite de l'Université de Lorraine et à l'ICN Business School, au département management de la Supply Chain et des systèmes d'information. Ses travaux de recherche concernent les interactions entre les nouvelles technologies d'information et de communication et les aspects stratégiques, organisationnels et managériaux. Il a notamment dirigé l'ouvrage *MASTER : Systèmes d'information*, paru aux éditions ESKA en 2011.



Jacques Thévenot is emeritus Professor at University of Lorraine and at the ICN Business School in the Department of Supply Chain Management and Information Systems. His research concerns the interaction between new information and communication technologies, as well as the associated strategic, organizational and managerial aspects. He notably directed the publication of the book *MASTER: Systèmes d'information*, ESKA, 2011.

- **Pr. Christophe Torset, IAE Gustave Eiffel, Université Paris Est**



Professeur agrégé des universités à l'IAE Gustave Eiffel, Université Paris Est, et membre du laboratoire IRG, Christophe Torset était auparavant Professeur à l'iaelyon, Université Jean Moulin – Lyon 3 où il dirigeait le département stratégie. Spécialisé en stratégie, Christophe Torset est titulaire d'un doctorat de l'Université Paris Dauphine (2003) et a été major du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion (2017). Il enseigne principalement le management stratégique, l'intelligence économique, les outils de pilotage et l'épistémologie. Précédemment Maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers à Paris, il y a dirigé le Master in Business Administration et a créé des enseignements spécialisés en stratégie à l'Université Paris Dauphine. Ses travaux de recherche s'intéressent à la construction des stratégies dans les organisations, aux niveaux individuel, collectif et organisationnel, dans la perspective de l'*open strategy*. Il travaille particulièrement sur les individus stratégiques, l'intelligence stratégique et les perspectives comportementales en stratégie. Ses publications comprennent plusieurs articles dans des revues académiques classées, une dizaine de chapitres d'ouvrages scientifiques, des articles dans des revues professionnelles, deux ouvrages pédagogiques et des communications lors de conférences nationales et internationales (AIMS, EGOS, SMS, ...). Christophe Torset a été membre élu du Conseil national des universités (2015-2017), est administrateur de la Société Française de Management et membre de plusieurs sociétés savantes.

Christophe Torset is full university professor in strategy at iaelyon and Jean Moulin-Lyon3 University. He obtained a PhD from Paris Dauphine University in 2003 and was awarded first prize for the national full university professor admissions examination in management sciences in 2017. His teaching focuses on strategic management, economic intelligence, management tools and epistemology. Previously associate professor at the *Conservatoire National des Arts et Métiers* (CNAM) in Paris, he was director of the Master in Business Administration and designed specialist courses in strategy at Paris Dauphine University. His research explores how strategies are designed and developed in business organisations at individual, group and organisational levels with a view to *open strategy*. His work focuses in particular on individual strategic thinkers, strategic intelligence and behavioural perspectives in strategy. Christophe has published numerous articles in peer-reviewed journals, a dozen chapters in academic publications, articles in professional journals, two teaching manuals and made many presentations at national and international conferences (AIMS, EGOS, SMS, ...). Christophe was also an elected board member at the *Conseil National des Universities* from 2015 to 2017, and he is currently administrator for the *Société Française de Management* and fellow of several learned societies.

- **Pr. Marc Valax, iaelyon School of Management**



Marc Valax est Maître de conférences en Sciences de Gestion, Habilité à Diriger des Recherches, à l'iaelyon School of Management où il dirige les MA/MBA General Management. Ses domaines d'enseignement sont la gestion internationale des RH et le recrutement, l'emploi et la formation.

Il effectue ses recherches au sein du groupe de recherche ressources humaines du centre Magellan. Ses approches de recherche sont à la fois qualitatives et

longitudinales. Il a publié de nombreux articles dans des revues internationales reconnues telles que *Management International*, *RFG* ou encore *Asian Business and Management Journal*.

Il a également contribué à de nombreux ouvrages : « Les dissonances dans l'application de la RSE au niveau local en Amérique Latine, application à la gestion des cadres expatriés seniors », in : J.P. Dupuy, *Dynamiques du management international*, Ed EMS, Paris 2016, « Getting to best multinationals strategy. Asia : The case study of GE's performance management success », in : B. Andreosso et B Zulin, *The Globalization of Asian markets : implications for Multinational Investors*, Ed Routledge, London, 2016 ou encore « Les relations de pouvoir des cadres dirigeants expatriés, comment surmonter les obstacles ethnoculturels locaux ? » in : P.X. Meschi, F. Prevot, *Economies émergentes/ économies matures. Enjeux pour le management international*, Vuibert, Paris 2016.

Marc Valax is Assistant Professor in Management Science, certified to supervise research at IAE Lyon where he directs the MA/MBA General Management. His teaching is in international HR management and recruitment, employment and training. He did his research in the human resources research group of the Magellan Center.

His research approaches are both qualitative and longitudinal. He has published numerous articles in international journals, such as *Management International*, *RFG* as well as the *Asian Business and Management Journal*. He has also contributed to many books: “Les dissonances dans l'application de la RSE au niveau local en Amérique Latine, application à la gestion des cadres expatriés seniors” [The dissonance in the implementation of CSR at the local level in Latin America, applied to the management of senior expatriate managers], in: J. P. Dupuy, *Dynamiques du management international* [The dynamics of international management], Ed EMS, Paris 2016, “Getting to best multinationals strategy in Asia: The case study of GE's performance management success”, in : B. Andreosso and B. Zulin, *The Globalization of Asian markets : implications for Multinational Investors*, Ed. Routledge, London, 2016 and “Les relations de pouvoir des cadres dirigeants expatriés, comment surmonter les obstacles ethnoculturels locaux ?” [Power relations of expatriate executives, how to overcome local ethno-cultural barriers?] in: P.X. Meschi, F. Prevot, *Economies émergentes/ économies matures. Enjeux pour le management international* [Emerging Economies / mature economies. Challenges for international management], Vuibert, Paris 2016.

**Etudiants de DBA et docteurs participant à la semaine internationale 2019/  
DBA Students & Doctors participating to the 2019 International Week**

ABLE Guy François	Dakar n°2	2015- 2018	Côte d'Ivoire / Ivory Coast	Receveur des impôts / Tax Inspector
AKPANE Eustache	DBA à distance n°3	2019- 2022	Côte d'Ivoire / Ivory Coast	Directeur Général / Managing Director
AL GHAMDI Abdullah Ali Mohammed	Digital DBA n°3	2019- 2022	Arabie saoudite / Saudia Arabia	Ministère de l'Armée (Santé) / Ministry of National Guard Health Affairs
ANHORN Philippe	Genève n°5	2018- 2021	Suisse / Switzerland	Directeur / Director
ASHKAR Adib	Digital DBA n°2	2018- 2021	Syrie / Syria	Directeur Exécutif / Executive Senior Manager
BALDAQUE Alberto	Digital DBA n°1	2017- 2020	Portugal	Co-ordonateur Commerical Régional / Commercial Coordinator of the North Regional Office in the Commercial Department
BASSE Diaga	Dakar n°4	2017- 2020	Sénégal / Senegal	Ingénieur et manager des opérations / Engineer & Operations Manager
BÄUMER Marcus	Luxembourg (DE) n°1	2017- 2020	Allemagne / Germany	Analyste Financier Sénior / Senior Equity Analyst
BELLALI Abderrahmane	Paris n°1	2016- 2019	Maroc / Morocco	Directeur du cabinet SOPRI / Director SOPRI
BEUCHAT Samuel	Genève n°5	2018- 2021	Suisse / Switzerland	Secrétaire Général / General Secretary

BOUARE Sidy	Bamako n°1	2018-2021	Mali	Administrateur Directeur Général / Administrator & Managing Director
BOUBA Mohamadou	Douala n°2	2019-2022	Cameroun / Cameroon	Retraité, ancien conseiller technique SONARA / Retired, former Technical Advisor at SONARA
BOURBON Sébastien	DBA à distance n°1	2017-2020	France	Directeur / Director – IFIC Real Estate Group.
BOUSLAMA Zahreddine	Digital DBA n°1	2017-2020	France	Chef Comptable / Accounting Manager
BOUTAMO Ahmed	Paris n°1	2016-2019	France	Conseiller en géopolitique et veille stratégique / Geopolitical and Strategy Advisor
BUISSON Gilles	Paris n°3	2018-2021	France	Associé / Associate
CAMARA Massaman	Bamako n°1	2018-2021	Mali	Directeur financier / Director of Finance
CANONERO Alejandro	Digital DBA n°3	2019-2022	Argentine / Argentina	Cadre BD / Senior Manager BD
COLIN-NASSOY Emmanuelle	Paris n°4	2019-2022	France	Responsable des ressources humaines / HR Manager
COMPAORE Monhamed Jean Innocent	Dakar n°4	2017-2020	Burkina Faso	Directeur Général / Managing Director Allianz Mali Assurances
CROSS Martin	Paris n°3	2018-2021	Mexique / Mexico	Directeur général / Managing Director
DABIRE Kubeterzie	Dakar n°3	2016-2019	Burkina Faso	Conseiller spécial du Premier Ministre du

Constantin				Burkina Faso, chargé des PPP / Special Advisor to the Burkina Faso Prime Minister, in charge of PPPs.
DEMAURAS Karine	Paris n°3	2018-2021	France	Directrice Générale / Managing Director
DJAOUTI Fayçal	Paris n°1	2016-2019	Algérie / Algeria	Conseiller à la direction générale Europe/Ministère des affaires étrangères / Advisor to the Senior Management Team for Europe / Ministry of Foreign Affairs
DOUMBIA Colin Idrissa	Dakar n°5	2018-2021	Mali	Responsable conformité Banque Atlantique Mali / Compliance Manager at Atlantic Mali Bank
ELATI Alexander	DBA à distance n°2	2018-2021	Allemagne / Germany	Chef de projet / Project Manager
ELIA Jean	Paris n°1	2016-2019	France	Président-Directeur Général / Chief Executive Officer
ETAME ETAME Patrice	Douala n°1	2018-2021	Cameroun / Camaroon	Chef de projet Centre de Formation à la Sécurité Industrielle en partenariat avec le GESIP / Industrial Security Training Centre Project Manager in partnership with GESIP
EUSTRATIOU Mourad	DBA à distance n°3	2019-2022	Madagascar	Directeur général / Managing Director
FAKANI Ammar	Paris n°4	2019-2022	Algérie / Algeria	Chargé de gestion / Management Administrator

FALL El Hadji Abdou Karim	DBA à distance n°1	2017- 2020	Sénégal / Senegal	Directeur Général et Président de l'Institut Supérieur de la Qualité / CEO of the Advanced Institute for Quality
FAYE Papa Souleye	Dakar n°3	2016- 2019	Sénégal / Senegal	Expert consultant / Consultant
FOFANA Mallé Ibn Aboubakry	Dakar n°4	2017- 2020	Sénégal / Senegal	Directeur Général Afrique du cabinet français R.M.D.A. / French Office Managing Director for Africa – R.M.D.A.
FOFANA Issouf	Dakar n°5	2018- 2021	Côte d'Ivoire / Ivory Coast	Spécialiste en gestion de projets Project Management Specialist
FONDJO Guy Laurent	DBA à distance n°2	2018- 2021	Cameroun / Cameroon	Président Directeur Général / CEO
FRIEDRICH Marcel-André	Luxembourg (DE) n°2	2018- 2021	Allemagne / Germany	Directeur Général / Managing Director
GENTILE Claude	Genève n°5	2018- 2021	Suisse / Switzerland	Directeur Général / Managing Director
GOI Francesca	Digital DBA n°3	2019- 2022	Italie / Italy	Professeure adjoint / Associate Professor
GUELMAMI Hédi	Tunis n°1	2013- 2016	Tunisie / Tunisia	Médecin / Doctor
HAYES David	Digital DBA n°1	2017- 2020	Etats-Unis / USA	Enseignant en management et comptabilité / Professor of Management & Accounting
HIEN N. Constantin	Dakar n°2	2015- 2018	Sénégal / Senegal	Comptable régional senior pour l'Afrique / Senior Regional

				Accountant for Africa
IDI MALAM Ali	Paris n°2	2017-2020	Nigéria / Nigeria	Inspecteur principal des impôts / Senior Tax Inspector
JACOB Frank	Luxembourg (DE) n°2	2018-2021	Allemagne / Germany	Professeur / Professor
KAZMA Badih	Digital DBA n°3	2019-2022	États-Unis / USA	Responsable financier groupe / Group Chief Financial Officer
KEITA Mohamed Francis Luc	Paris n°2	2017-2020	Mali	Consultant / Consultant
KONE Rozen	Luxembourg (FR) n°2	2015-2018	Côte d'Ivoire / Ivory Coast	Fondateur / Company Founder
KORAO Aboubacar	Dakar n°3	2016-2019	Niger	Directeur des Affaires Administratives et Juridiques / Director of Administrative & Legal Affairs
LAMARQUE Thierry	Paris n°1	2016-2019	France	Président fondateur / Company Founder & Owner
LARIVIÈRE David	Paris n°2	2017-2020	France	Directeur d'hôpital / Hospital Director
LASSISSI Bob	Paris n°4	2019-2022	Bénin / Benin	Enseignant / Professor
LAYE Mohamed	Dakar n°6	2019-2022	Sénégal / Senegal	Coordonateur de projets / Project Co-ordinator
LEMELLE Martin	Digital DBA n°2	2018-2021	États-Unis / USA	Directeur des opérations / Chief Operating Officer
LETTIG Stefan	Genève n°5	2018-2021	Suisse / Switzerland	Business Solution Manager

LEUNG TACK Laurence	Genève n°5	2018- 2021	France	En reconversion professionnelle / Professional reconversion
LOREK Marie	Luxembourg (DE) n°2	2018- 2021	Allemagne / Germany	Directeur des ventes / Sales Manager
MAMANE SANDA Zeinabou	Dakar n°3	2016- 2019	Niger	Conseillère BCEAO / Advisor to the Director of the Central Bank of West African States (BCEAO) and to the Institute of Monetary Emissions in Niger.
MESSABIH Ridha	Genève n°5	2018- 2021	France	Partenaire sénior / Managing Partner
MESSOUD Mohamed Bilal	Dakar n°4	2017- 2020	Mauritanie /Mauritania	Consultant senior MBM Consult / Senior Consultant at MBM Consult
MIDDELMANN Anke	Digital DBA n°2	2018- 2021	Allemagne / Germany	Professeur / Professor
MINDJOS Thierry	Douala n°2	2019- 2022	Cameroun / Cameroon	Responsable portefeuille marketing B2B / B2B Marketing Portfolio Manager
MOZEZ Zelda	Digital DBA n°2	2018- 2021	France	Responsable compte client / Client Account Manager
MWEWA WA MWEWA Didier	DBA à distance n°1	2017- 2020	Congo	Spécialiste de programme à l'Organisation Internationale de la Francophonie / Programme Specialist at the International Organisation for Francophonie

N'DRI Kouamé François	Dakar n°2	2015-2018	Bénin / Benin	Consultant en Gestion des Ressources Humaines / Human Resource Management Consultant.
NAGY Gyula	Digital DBA n°3	2019-2022	Hongrie / Hungary	Gérant / Manager, Owner
NDAW Boubacar	Dakar n°2	2015-2018	Mali	Spécialiste de politiques sociales en charge de la Gouvernance et décentralisation, UNICEF / Social Policy Specialist in charge of Governance & Decentralisation at UNICEF
NEUMANN Hans-Jürgen	Luxembourg (DE) n°2	2018-2021	Allemagne / Germany	Responsable qualité sénior / Senior Quality Manager
NIEMITZ Holger	Luxembourg (DE) n°1	2017-2020	Allemagne / Germany	Directeur général / Managing Director
NKURUNZIZA Innocent	Paris n°3	2018-2021	Burundi	Responsable de projet / Project Manager
NTEZIMANA Frédéric	Genève n°2	2014-2017	Burundi	Promoteur et fondateur du Bureau de Conseils CECOS / Founder of CECOS Consultancy Firm
OMANDJI LOKONDÉ Paul	Paris n°4	2019-2022	Congo	Inspecteur des Impôts / Tax Inspector
OUATTARA Ziegnoungo dit Vali	Dakar n°5	2018-2021	Côte d'Ivoire / Ivory Coast	Directeur / Director
OUMAR Ethmane	Paris n°3	2018-2021	Mauritanie / Mauritania	Directeur Général Adjoint / Assistant Managing Director
PLÜNTSCH Julia	Luxembourg	2018-	Allemagne	Membre du conseil

	(DE) n°2	2021	/ Germany	d'administration / Member of the board
PLÜNTSCH Elmar	Luxembourg (DE) n°2	2018- 2021	Allemagne / Germany	Membre du conseil d'administration / Member of the board
PODE Zamira	Luxembourg (FR) n°2	2015- 2018	Albanie / Albania	Observatrice électorale / Election Observer
QI Xiaolie	Digital DBA n°2	2018- 2021	Chine / China	Responsable marketing international / International Marketing Manager
ROZIERE Frédéric	Paris n°1	2016- 2019	France	Conseiller Prud'hommes / Industrial Arbitration Advisor
SANGDEL Djawed	Genève n°4	2016- 2019	Suisse / Switzerland	Président / President SWISS UMEF UNIVERSITY
SCHEWSKI Marc	Luxembourg (DE) n°1	2017- 2020	Allemagne / Germany	Maire / Mayor
SIDIBE Dramane	Dakar n°2	2015- 2018	Mali	Comptable régional senior pour l'Afrique / Senior Accountant for Africa
SOUMARE Oumar	Bamako n°1	2018- 2021	Mali	Directeur Général adjoint / Assitant Managing Director
SY Aïssatou	Luxembourg (FR) n°1	2014- 2017	Sénégal / Senegal	Conseillère juridique / Legal Advisor
TAHARI Fadoua	Paris n°2	2017- 2020	Maroc / Morocco	Expert-comptable DPLE / Chartered Accountant DPLE.
TALL Amadou	Paris n°3	2018-	États-Unis /	Directeur Financier /

		2021	USA	Finance Director
TCHANGAI Koudjokoum Jean	Dakar n°5	2018- 2021	Togo	Directeur du Risque / Risk Director
TCHIENGANG NGONGANG Eric Florentin	Paris n°3	2018- 2021	Cameroun / Cameroon	Directeur Général / Managing Director
TRAORE Mamadou	Paris n°4	2019- 2022	Mali	Chargé d'audit interne / Internal Auditor
VIDAL Cyril	DBA à distance n°3	2019- 2022	France	Président-Directeur Général / CEO
VIZETHUM Ulrike	Luxembourg (DE) n°1	2017- 2020	Allemagne / Germany	Directeur de développement commercial / Director Business Development
VOVOR Yawotse	Dakar n°4	2017- 2020	Togo	Directeur / Director
WANDJI Augustin	Douala n°2	2019- 2022	Cameroun / Cameroon	Chef Comptable / Chief Accountant
YANG Maimi	Digital DBA n°3	2019- 2022	Chine / China	Statisticien sénior / Senior Statistician
ZINKANN Michel	Luxembourg (DE) n°2	2018- 2021	Allemagne / Germany	Directeur Commercial / Head of Business Development

Les doctorants-managers du Business Science Institute bénéficient d'un accompagnement pour la mise en œuvre de leur recherche.

La communauté des doctorants-managers engagés dans la préparation d'un *Executive Doctorate in Business Administration* (DBA) s'organise avec le suivi méthodologique et technique proposé par le Pr. Jean Moscarola.

Comment mobiliser les bonnes sources d'information et collecter des données, choisir la bonne approche et le bon échantillon, faire parler les corpus ou les bases de données. Comment tirer le meilleur parti des outils mis à disposition en choisissant le protocole de collecte ou d'analyse le mieux adapté.

Tout se passe par échange distant sur la base d'un projet élaboré de questionnaire, d'une grille d'analyse, ou d'un fichier de données. Le conseil porte sur la mise en œuvre opérationnelle et le choix de la technique la mieux adaptée à chaque cas. Il ne s'agit pas de diriger la recherche mais de la faire aboutir au mieux des ressources disponibles. Cela peut déboucher sur une formation spécifique ou une sous-traitance technique pour la mise œuvre de fonctions complexes du logiciel Sphinx.

Le conseil intervient à un stade avancé de la recherche et porte d'abord sur la faisabilité du projet. Si la problématique est insuffisamment précisée, le projet de questionnaire trop confus, les données de mauvaise qualité, le chercheur est invité à retravailler plutôt que de risquer de s'engager dans une impasse.

Une dizaine de doctorants ont ainsi pu soumettre leur projet et bénéficier de l'expertise du professeur avant mise en œuvre opérationnelle.

Ainsi par exemple un article publié par un doctorant a pu être enrichi par une analyse lexicale et sémantique conduisant à une typologie. Un autre, a mis au point un protocole d'analyse documentaire lui permettant de tracer sur 20 années la stratégie d'innovation d'une PME industrielle. Le travail de codification est en cours. Un troisième a mis en place un questionnaire pour collecter en ligne des données qualitatives et quantitatives. Il est en train d'analyser ses données en construisant des typologies. Un quatrième a suivi une formation pour analyser lui-même le corpus de ses interviews avec SphinxQuali et construire un thésaurus.

Rendez-vous est donné aux journées de diplomation de Luxembourg pour discuter des projets au cours de l'atelier du BSI LAB.



The Business Science Institute's doctoral candidates benefit from support in carrying out their research projects.

The community of doctoral candidates pursuing the *Executive Doctorate in Business Administration* (DBA) is organized around the methodological and technical supervision proposed by Professor Jean Moscarola.

How to mobilize the right sources and collect data, choose the right approach and appropriate sample, and make the databases reveal as much information as possible? How to make the best of the available resources and tools, by choosing the best-adapted collection protocol and analysis?

Support is provided at a distance based on a project developed with questionnaires, an evaluation grid or a data file. The advice given covers the operational implementation and the choice of the most suitable technique in each case. It is not a question of directing the research but rather of ensuring the best possible outcome given the resources available. This may lead to specific technical training or subcontracting work for the implementation of complex functions of the Sphinx software used. The advice is offered at an advanced stage of the research and focuses initially on the feasibility of the project. If the research question is unclear, the planned questionnaire disorganized, or the data of poor quality, the researcher is invited to rework the project rather than to risk continuing blindly into a dead end.

So far, over ten doctoral candidates have submitted their projects and benefited from the expertise of professor Moscarola, before actually carrying out their research.

For example, an article published by a graduate student has been enriched by a lexical and semantic analysis leading to a typology. Another has developed a documentary analysis protocol allowing him to plan the innovation strategy of industrial SMEs for the following 20 years. The codification is ongoing. A third developed a questionnaire to collect online qualitative and quantitative data. He is currently analyzing the data by building typologies. A fourth was trained to use SphinxQuali software to analyze himself the corpus of interviews he collected and then build a thesaurus.

We are pleased to inform you that time has been specifically set-aside during the Luxembourg graduation days in 2019 to discuss ongoing projects at the BSI LAB.



