



Rue Louis, 12 4610 Bellaire  
charlotte.moreau@ulg.ac.be  
+32 477 20 92 36  
21 Octobre 1986

**Docteur** en sciences économiques et de gestion  
**Champs d'expertise :** entreprise sociale, GRH,  
professionnalisation, impact social, volontariat,  
organisations, gestion du changement

## Position actuelle

Depuis Mai 2016 **Chargée de recherche** au Centre d'Economie Sociale (HEC Liège - ULg) sur deux projets principaux :

- SECOIA sur Social ECOnomy Impact Assessment, O6.03.03-15K09, *Région Wallonne (DG06)*, Belgique
- VISES sur la Valorisation de l'Impact Social des Entrepreneurs Sociaux, *Interreg France-Wallonie-Vlaanderen*, Belgique

## Expériences professionnelles

2011-2016 **Doctorante en Sciences Economiques et de Gestion** à HEC Liège, Centre d'Economie Sociale et LENTIC, Université de Liège, Belgique

**Titre de la thèse :** « *Professionalization of human resource management in social enterprises* »

**Promoteurs :** Prof. François Pichault (HEC Liège) and Prof. Sybille Mertens (HEC Liège)

**Comité de thèse :** Prof. Teresa Nelson (Simmons School of Management - Boston), Prof. Francesca Petrella (Université d'Aix-Marseille), Prof. Frédéric Schoenaers (ISHS - ULg)

2010-2011 **Chargée de recherche** au Centre d'Economie Sociale - HEC Liège (mi-temps). Entre autres, participation aux recherches suivantes :

- Leonardo da Vinci Transfer of Innovation - 2010-1-FR1-LEO05-14505 ARIADNE, the managerial guidance in Social Economy based on intrinsic skills competences and values: commitment, behaviour and motivation
- Recherche sur la gestion des compétences et la qualité des emplois chez Proxemia Service (SCRLFS)

**Assistante** du Prof. François Pichault, LENTIC - HEC Liège (mi-temps). Entre autres, participation aux recherches suivantes :

- Observatoire des restructurations (différentes études de cas)
- Recherche sur le bien-être et les conditions de travail dans les centres d'appels (projet Diract)
- Diagnostic organisationnel sur une entreprise belge de câblage

- 2010 Stage à la Croix-Rouge de Belgique-Communauté francophone sur la gestion du volontariat
- 2009 Stage chez Oxfam-Magasins du monde sur l'évaluation des formations des volontaires

## ■ Formation

---

- 2014 - 2015 **Séjour de recherche** (trois mois) à la Simmons School of Management - Boston
- 2012 **2<sup>ème</sup> “Doctoral Spring School & Symposium”** sur la recherche sur l'entrepreneuriat social : “Exploring the frontiers of Social Entrepreneurship Research”, Vienne, Autriche, 23-25 Avril
- 2012 **“PhD Pre-Colloquium Workshop”**, 28<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Helsinki, Finlande, 2-3 juillet
- 2011 - 2013 **Programme de formation doctorale en Sciences de Gestion**, "Thematic Doctoral School in Management Sciences", ULB - ULg - UMH (<http://www.edtgestion.be>)
- 2005 - 2010 **Master en Gestion des Ressources Humaines** (Faculté des Sciences Humaines - ULg). *Magna cum laude.*  
Mémoire : “La gestion des compétences: un défi pour l'avenir du volontariat”  
([http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Memoire\\_Charlotte%20Moreau%20version%20CESEP.pdf](http://www.ces.ulg.ac.be/uploads/Memoire_Charlotte%20Moreau%20version%20CESEP.pdf))
- 2004 - 2005 4 mois de formation en langue anglaise (Auckland - Nouvelle-Zélande)

## ■ Enseignement

---

- 2014-2015 **Chargée de cours** pour le module « La gestion des ressources humaines des associations et ONG de développement - Module Gestion des associations de développement » (Certificat d'université en développement et coopération internationale)
- 2013-2014 **Intervenant** pour le cours « Philanthropie : théories et pratiques » (Masters en Communication et en Population et développement)
- Depuis 2013 **Co-titulaire** du cours “Gouvernance et Gestion des Ressources Humaines en entreprise sociale” (2<sup>ème</sup> Master en Sciences de Gestion et Certificat d'Université) - Professeur titulaire : B. Huybrechts
- Depuis 2012 **Chargée de cours** pour le module « Module préparatoire - Partim HR and organization » (Master spécialisé en entrepreneuriat : HEC Entrepreneurs)
- Depuis 2012 **Intervenant** pour le cours “Entrepreneuriat et management en économie sociale” (2<sup>ème</sup> Master en Sciences Humaines et Sociales) - Professeur titulaire : S. Mertens

Depuis 2012	<b>Lecteurs</b> pour des mémoires de master en Sciences de Gestion et en Sciences Humaines et Sociales sur divers sujets (GRH, entreprises sociales, maisons médicales, management des volontaires, professionnalisation de la GRH, etc.)
2010-2012	<b>Assistante</b> du Prof. François Pichault pour les cours "Gestion du changement" (Masters en Sciences de Gestion et en Sciences Humaines et Sociales) ; "Gestion des Ressources Humaines : matières approfondies" (Masters en Sciences de Gestion et en Sciences Humaines et Sociales) ; "Gestion des ressources humaines et relations professionnelles" (troisième année de bachelier en Sciences de Gestion et Sciences Humaines et Sociales)

## ■ Missions et publications en tant qu'experts/consultants

SECOIA, Projet de recherche sur « Social ECONomy Impact Assessment », SECOIA O6.03.03-15K09 (depuis 2016), *Région Wallonne (DG06)*, Belgique

VICES, projet de recherche sur la Valorisation de l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social (depuis 2016), *Interreg France-Wallonie-Vlaanderen*, Belgique

Plusieurs études de cas approfondies dans différentes entreprises sociales (Damnet, Les Scouts, maison médicale, etc.) avec un feedback structuré sous forme d'effet miroir réalisé avec les acteurs de terrain (entre 2011 et 2015)

MOREAU, C. (2015), « Gérer la diversité dans les entreprises sociales, une évidence ? Le point de vue des experts », *Journal Terre*, n° 149, p.7

MOREAU, C. (2015), « Quelle GRH dans les entreprises sociales ? Photographie des pratiques à l'œuvre dans un secteur en pleine évolution », *Baromètre des Entreprises Sociales en Belgique*, Académie des Entrepreneurs Sociaux, Liège, pp. 14-17

MOREAU, C. (2014), "Une asbl sur huit emploie un DRH à temps plein", *Peopleshpere*, n° 186, p. 57

MOREAU, C. & RIJPENS, J. (2014), « La gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales : enjeux d'une évolution », *Les Cahiers de la PFV*, n° 4, pp. 38-41

MOREAU, C. (2014), « Quelle place pour les volontaires face à la professionnalisation des entreprises sociales ? », *Journal Terre*, n° 146, pp. 6-8

MOREAU, C. (2014), « Quand finalité sociale et impératifs économiques cohabitent : diversité des pratiques de GRH dans les entreprises sociales », *2<sup>ème</sup> Journée du Non-Marchand*, organisé par Acerta

MOREAU, C. (2014), « Volontariat et professionnalisation des entreprises sociales », Colloque « Le travail en marge de l'emploi » organisé par le *Cirtes-UCL*, Charleroi, Belgium, January 16

Projet de recherche RE:D.i.a.l.o.g.u.e.s. (2013-2014), « Pour un dialogue social adapté aux entreprises d'économie sociale visant la participation – Recommandations à destination des acteurs européens du dialogue social », *Commission européenne, Industrial relations and social dialogue*

Participation à l'introduction d'un projet de croissance stratégique (2010-2011 & 2013-2014),  
*Opticâble/Groupe Nexans Benelux*, Belgium

MOREAU, C. (2013), « Le volontariat : concepts et enjeux actuels », présentation et animation d'une journée d'étude "Le volontariat au service d'actions citoyennes" organisé par *C.E.D.S. asbl*, May 17

Analyse organisationnelle du fonctionnement d'une organisation du secteur d'aide à la jeunesse (2012),  
*CHANMURLY asbl*, Belgium

Participation au comité de suivi d'un projet de recherche intitulé « La gestion des ressources humaines bénévoles » (2011-2012), organisé par le *CESEP (Centre Socialiste d'Education Permanente ASBL)*

MOREAU, C. and MERTENS, S. (2011), "Construction of a European competences model for the management in social enterprises", rapport de recherche *Leonardo da Vinci Transfer of Innovation - 2010-1-FR1-LEO05-14505 ARIADNE*

Etude des risques professionnels (physiques et psychologiques) dans le secteur des centres d'appel, basé sur une approche interdisciplinaire (management, sociologie, psychologie) (2011), *SPF Emploi, travail et Concertation sociale*, Belgique

MOREAU, C., and NAEDENOEN, F. (2011), « Bien-être & Call Centers : présentation et état d'avancement du projet », Journée de recherche "Les risques psychosociaux: de la recherche pour l'action" organisé par *SPF Emploi, travail et concertation sociale*, Bruxelles, Belgique, 10 Mai

MOREAU, C. (2011), "Why did I start a PhD again? Professionalization of human resources management in social enterprises: isomorphism or innovation? », *EMES Junior Experts' Blog*, (<http://emesphdnetwork.wordpress.com>)

Elaboration d'un "code de conduite" pour des restructurations socialement responsable (2010-2011), *DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances, Commission européenne*, Belgique

MOREAU C. (2010), « La gestion des compétences, un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ? », *CESEP*, disponible : [http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion\\_compétences.pdf](http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_compétences.pdf)

MOREAU C. (2010), « Vers un nouveau modèle de gestion des Ressources Humaines dans les entreprises sociales: la gestion des compétences », Symposium « Toujours social le Non Marchand : Comment se professionnaliser sans perdre ses valeurs ? » organisé par *CBC Banque et Assurance* and *Coopérative CERA*, Braine-l'Alleud, Belgique, 23 novembre

## Publications

---

MOREAU, C. (2016), « Professionalization of Human Resource Management in Social Enterprises », *Atelier des Presses*, Liège, Belgium

CRUTZEN, N., MOREAU, C. & PICHAULT, F. (2014), « Innovaddict : une entreprise "malade" de la créativité », in : CHABAULT, D., HULIN, A. & SOPARNOT, R. (ed.), *Cas d'innovations en entreprise - Organisation et stratégie*, Editions Management et Société (EMS).

CUÉNOUD, T., MOREAU, C. & MERTENS, S. (2013), « Les spécificités managériales dans les entreprises sociales : une démarche européenne par la gestion des compétences », *RECMA - Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 329, pp. 80-91.

MOREAU, C. & MERTENS, S. (2013), "Managers' competences in social enterprises: which specificities?", *Social Enterprise Journal*, Vol. 9, n° 2, pp. 164-183.

## ■ Conférences and séminaires

---

MOREAU, C., PICHAULT, S. & MERTENS, S. (2014), « La professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans les entreprises sociales, histoire d'une maison médicale en autogestion », *XXV<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Chester, UK, 6-7 novembre

MOREAU, C., MERTENS, S. & PICHAULT, F. (2014), "Beyond the limits of a deductive approach based on ideal types and configurations", *30th EGOS Colloquium*, Rotterdam, Pays-Bas, 3-5 juillet

MOREAU, C., MERTENS, S. & PICHAULT, F. (2013), "La professionnalisation de la gestion des ressources humaines : Proposition de grille d'analyse", *4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, Anvers, Belgique, 24-26 octobre

MOREAU, C., MERTENS, S. & PICHAULT, F. (2013), "The professionalization of HR management: towards an analytical framework for social enterprises", *4th EMES International Research Conference on Social Enterprise*, Liège, Belgique, 1-4 juillet

MOREAU, C. (2013), "Professionalization of human resource management : Towards an analytical framework for social enterprises", *IAP-Day (Interuniversity Attraction Poles) organisé par SOCENT program*, 29 mai

MOREAU, C. (2012), « Professionalization of human resource management: analytical framework's proposal », *PhD Day in Management*, DSM & ULB - ULg - UMon's Doctoral Schools, 18 décembre

CRUTZEN, N., MOREAU, C. & PICHAULT F. (2012), "Créaholic: une entreprise « malade » de la créativité", Lauréat du Prix du Meilleur Cas, *AGRH 2012*, Nancy, 12-14 septembre

MOREAU, C. (2012), "Professionalization of human resources management in social enterprises: Isomorphism or innovation?", *PhD Pre-Colloquium Workshop*, EGOS, Helsinki, Finlande, 2-3 juillet

MOREAU, C. (2012), "Professionalization of human resources management in social enterprises: Isomorphism or innovation?", *2nd Doctoral Spring School & Symposium on Social Entrepreneurship Research*, Vienne, Autriche, 23-25 avril

MOREAU, C. (2011), « Gestion des compétences dans une entreprise sociale de Belgique », *Forum International de l'Economie Sociale et Solidaire (FIESS)*, Montréal, Canada, 17-20 octobre

MOREAU, C. (2011), « A competence model for the managers in social enterprises », *Séminaire interne*, Chaire de recherche du Canada en économie sociale, UQAM, Montréal, Canada, 17 octobre

MOREAU, C. and MERTENS, S. (2011), « Managers' competences in social enterprises: what specificities? », *3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise*, Roskilde, Danemark, 4-7 juillet

CRUTZEN, N., MOREAU, C. & PICHAULT, F. (2011), « Le management de l'innovation chez Creaholic: Tensions et équilibres provisoires dans les différents domaines du management de l'innovation », *Atelier de cas pédagogique: "Le management de l'innovation"*, Paris, France, 29 juin

## ■ Affiliations

---

Depuis 2014	Membre du Conseil d'Administration des Scouts
Depuis 2012	Membre du programme SOCENT (Pôle d'Attractivité Interuniversitaire intitulé " <i>If Not for Profit, for What? And How?</i> ")
Depuis 2010	Membre du réseau EMES ( <a href="http://www.emes.net">www.emes.net</a> )

## ■ Connaissances linguistiques

---

Français	Langue maternelle
Anglais	Très bon (thèse rédigée en anglais, séjour de recherche à Boston, programme d'échange de six mois en Nouvelle-Zélande, etc.)
Espagnol	Connaissances de base (6 mois de volontariat au Mexique)
Allemand	Notion (4 années de cours en secondaire mais pas pratiqué)

## ■ Divers

---

Compétences informatiques	Office (Word, Powerpoint, Excel, Outlook), Endnote, environnement PC, Statistica & SAS dans une moindre mesure
Conduite	Permis de conduire B et voiture à disposition