

# The end-of-studies dissertations and consulting projects at IESEG

The end of studies dissertations and consulting projects represent five years of theoretical and practical training. Their objective is to help students develop analytical, research, as well as organisational and presentation skills applied to the corporate world.

Students dedicate more than 400 hours (a whole semester) to their dissertation or consulting project, thus building a capacity to conduct personal research on a specific topic. Then, they present their results in a 100-page document and undergo an interview before a jury of professors and professionals.

Topics are related to one of IESEG's fields of specialisation: finance, marketing, audit/accounting, general management, human resources management, information systems, etc.

Dissertations or consulting projects are most often realised in collaboration with one or several companies; work is co-directed by an acting professional or consulting agency, as well as by a member of IESEG faculty.

You will find in the following pages the dissertation summaries and projects of the year 2010 (the 42th student body sponsored by Ernst & Young).

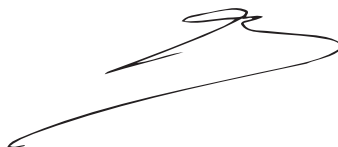
We hope that this overview of our students' research results will demonstrate the quality of IESEG's diverse partnerships with all the corporations involved in our students projects.

Because these relations help our students successfully carry-out research, we would like to thank our corporate partners for their involvement.

We hope that the reading of these summaries will also incite you to welcome students into your company during this important phase of their personal professional development, and to propose dissertation subjects.

If you are interested, please feel free to contact us.

Jean-Philippe AMMEUX  
Director



If you are interested in one of these dissertations, it may be sent to you (unless the company has opposed a clause of confidentiality) at the reproduction cost of €45. Confidential dissertations are indicated by an asterisk\*.

**CONTACT**  
Tel. : 03 20.54.58.92  
Fax : 03 20 54 47 86



## Liste des travaux par thème

AC = Audit - Control

FI = Finance

HRM = Human Resources Management

IBES = International Business Economics and Strategy

ISM = Information Systems Management

MGT = Management

MKG = Marketing

OM = Operations Management



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
<b>AUDIT - CONTROL</b>							
M	<b>ANDRIEU</b> Antoine		Externalisation de la fonction comptable en on-shore pour une PME: quels sont les risques majeurs et les moyens à mettre en place pour les réduire ?	AC	Anne-Catherine MOURS LI		32
PC	<b>APHECETCHE</b> Aurélie		Mise en place d'un processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne dans une entreprise de la Grande Distribution	AC	Helen BOLLAERT		34
M	<b>BIRAULT</b> Charles		Do informal controls compensate internal control system deficiencies? The impact of transformational leadership and organisational citizenship behaviour on performance. A case study analysis in mexican social security clinical laboratories	AC	Helen BOLLAERT		36
M	<b>BOUCHEZ</b> Florine		Analyse de l'impact du plan hôpital 2007 sur la qualité des services offerts par les établissements hospitaliers publics	AC	Anne-Catherine MOURS LI		38
M	<b>BOULY</b> Alexis		Sur l'audit interne : évolution ou révolution? Impact de la loi sur la sécurité financière	AC	Hicham DAHER		40
M	<b>CHAGNARD</b> Clément		Les indicateurs sociaux et la satisfaction des employées	AC	Helen BOLLAERT		42
M	<b>CHAPELAIN</b> Tiphaine <b>GRESTEAU</b> Delphine	*	Les facteurs d'influence de l'utilisation des tableaux de bord sociaux	AC	Caroline ROUSSEL		44
M	<b>DE ROMANS</b> Arnaud		La fraude à la TVA intracommunautaire: quelles solutions?	AC	Guy BUTIN		46
PC	<b>DUFRESNE</b> Agathe - <b>POTIÉ</b> Julie	*	Prévention et Détection des Fraudes Internes chez l'entreprise X	AC	Helen BOLLAERT		48
PC	<b>DUPONT</b> Elise	*	Le calcul des coûts au Centre Hospitalier de Roubaix	AC	Caroline ROUSSEL		50
M	<b>GARDAN</b> Jean-Maxime	*	La méthode optimale de détermination des prix de transfert. Cas des entreprises implantées en France.	AC	Guy BUTIN		52
M	<b>HAMY</b> Hubert		Le système de contrôle dans la firme multinationale	AC	Anne-Catherine MOURS LI		54
M	<b>LAFDAL</b> Marie	*	Quels sont les facteurs influençant la capacité d'absorption des informations émises par le contrôle de gestion ? Le cas de la Banque Populaire du Nord	AC	Helen BOLLAERT		56

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>LE GREVELLEC</b> Lucie		La coopération des bénévoles au contrôle interne	AC	Anne-Catherine MOURSLI		58
M	<b>MOYNAT</b> Bertrand	*	Solvabilité II et les conseils d'administration des Institutions de Prévoyance	AC	Helen BOLLAERT		60
M	<b>TETE</b> Yvon		L'externalisation de l'audit interne	AC	Julien MARGAINE		62
<b>FINANCE</b>							
M	<b>ALLAMAGNY</b> Sophie-Charlotte		Performance of Hedge Funds during the period 1994 - 2009	FIN	Lei MENG		64
M	<b>BELAIR</b> Romain		The impact(s) of the volatility on the profitability of the Relative Strength Index: The case of the Shanghai Stock Exchange Market	FIN	Renaud BEAUPAIN		66
M	<b>BRIANT</b> Marion		Aggregate volatility and market jump risk: an explanation of cross-section of stock returns	FIN	Yakup Eser ARISOY		68
M	<b>BURIETZ</b> Aurore		The subprime crisis, a remake of the S&Ls crisis	FIN	Loredana URECHE		70
M	<b>CHOPPIN</b> Julien		Dans le cadre de la crise financière actuelle, quelle est l'exposition des banques européennes aux activités de financement LBO ?	FIN	Stéphane MOUTON		72
M	<b>COLLADO</b> Fabien		The evolution of the relation between trading volume and volatility in developed and emerging markets	FIN	Loredana URECHE-RANGAU		74
M	<b>DANSET</b> Thibault		Straddle and Volatility Risk Premium : Evidence from French Index Options	FIN	Yakup Eser ARISOY		76
M	<b>DE CARDEVAC D'HAVRINCOURT</b> Guénola		The Business Valuation Process within M&As field and the impact of subjectivity	FIN	Robert JOLIET		78
M	<b>DE LA CHAUX</b> Eloïse		Effects of the presence of a second large shareholder on dividend policy Evidence from France	FIN	Ilkay SENDENIZ YUNCU		80
M	<b>DE LA MONNERAYE</b> Amélie		Do french socially responsible investments perform similarly compared to traditional investments?	FIN	Luca GELSOMINI		82

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>DELORY</b> Florent		Determinants of French financial institution transaction premiums	FIN	Ilkay SENDENIZ YUNCU		84
PC	<b>DUSART</b> Charles	*	Impact boursier du bureau de recherche et des contrats d'animation de la société de bourse Gilbert Dupont	FIN	Renaud BEAUPAIN		86
PC	<b>EYERMANN</b> Marie-Line	*	Comment une banque peut-elle consolider sa relation avec la clientèle « de qualité » à travers le crédit revolving ? L'exemple de l'Agence Principale de Metz Magny de la banque X	FIN	David CRAINICH		88
PC	<b>FINELLI</b> Michele		CGI floor plan financing for car and boat companies: The case of Volvo Auto Italy	FIN	Jérémie LEFEBVRE	Didier TESSE Volvo	90
M	<b>GATIMEL</b> Fantine		Multiple large shareholders and earning informativeness	FIN	Hind SAMI & Sabri BOUBAKER		92
M	<b>GENESTE</b> Louis		Sukuk: Commonality in Liquidity?	FIN	Lei MENG		94
M	<b>GNEBEI</b> Franck		Dispositif de gestion du risque opérationnel : facteurs clés du succès et possibilité de différenciation	FIN	Claire GREVET		96
M	<b>GRAJOSZEX</b> Anne		Convertible bond transactions in 2009	FIN	Lei MENG		98
M	<b>KOEGLER</b> Yann		Financial Intermediation and Economic Growth	FIN	Ilkay SENDENIZ YUNCU		100
M	<b>LABAT</b> Thomas		Quel régime de change offre les meilleures performances en matière de croissance économique ?	FIN	Wolfram BERGER		102
M	<b>LE GOFF</b> Cédric		Corporate Social Responsibility Ratings and Firm's Performance. <i>An Event study analysis between 1997 and 2007</i>	FIN	Hicham DAHER		104
M	<b>LI</b> Xian		Study on the Yuan/Euro exchange rate	FIN	Robert JOLIET		106
M	<b>MURATYAN</b> Nicolas		L'impact du prix du pétrole sur les marchés financiers européens : le cas des compagnies aériennes	FIN	Birgit KLEYMANN & Renaud BEAUPAIN		108
M	<b>NOIROT</b> Alexia		La performance relative des indices boursiers islamiques	FIN	Hassan EL ASRAOUI		110

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>ROSSIGNOL</b> Guillaume		Retail investors activity and Commonality in liquidity: evidence from the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges	FIN	Lei MENG		112
M	<b>SOULIEZ</b> Harold		Secondary buy-outs mechanisms and performances: a quantitative analysis of operating efficiency, profitability and return on investment	FIN			114
PC	<b>VALLET DE VILLENEUVE</b> Charlotte	*	Détermination des paramètres à prendre en compte dans la décision de syndication bancaire	FIN	Guy BUTIN		116
<b>HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</b>							
PC	<b>ANDRÉ</b> Pauline <b>LIANCE</b> Cyril	*	Emploi et Handicap en services internes chez Leroy Merlin	HRM	Jacques ANGOT	Leroy Merlin	118
M	<b>DUPUY</b> Marie		Isomorphisme et autres mécanismes institutionnels dans la gestion des ressources humaines des sociétés de conseil	HRM	Birgit KLEYMANN		120
M	<b>PODLUNSEK</b> Tamara		Les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique	HRM	Jacques ANGOT		122
<b>INTERNATIONAL BUSINESS ECONOMICS AND STRATEGY</b>							
M	<b>AMMEUX</b> Jean <b>FERRER</b> Vincent		La crise des Subprimes a-t-elle modifié la politique de taux de la Federal Reserve et de la Banque Centrale Européenne ?	IBES	Alain DURRÉ		124
M	<b>CATTOEN</b> Julia		Comment les stations de montagne des Alpes françaises s'engagent dans une démarche de tourisme durable et responsable ?	IBES	Hassan EL ASRAOUI		126
M	<b>COLASSE</b> Félix		The Impacts of Globalization On The Regional Inequality Within A Developing Country: Evidence from India	IBES	Gisèle HITES		128
M	<b>D'ARGOEUVES</b> Sabine		Le micro - crédit en Afrique du Sud	IBES	Adrian POP		130
M	<b>DILLY</b> Martin		The relative importance of environmental performance over financial performance	IBES	David CRAINICH		132
M	<b>DREYFUS</b> Emmanuel		La place de l'équilibre compétitif dans le sport professionnel	IBES	Alain DURRÉ		134



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>GARCIA</b> Bruno	*	Specificities of the Industrial Ecosystem style of management: a North American and European case study on the impact of the 2008-2009 economic crisis	IBES	Jean-Philippe BOUSSEMART & Hassan EL ASRAOUI		136
PC	<b>HERLAKIAN</b> Jeremy	*	Les Energies renouvelables en France et rôle du conseil sur les nouveaux marchés	IBES	Hassan EL ASRAOUI & Raluca MOGES-DESCOTES	E&Y	138
M	<b>JORDAN</b> Lénaïc		Entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire : Deux visions, un objectif	IBES	Ingrid RICHARD-BIERLA		140
PC	<b>LEROY</b> Florent		Projet de consulting Fournil des saveurs	IBES	Patrick BOURGUIGNON	Thierry DESCOTTIER	Saveurs et saisons
M	<b>LESAIGE</b> Guillaume		Quels sont les facteurs clés du succès pour les entreprises françaises dans les pays baltes ?	IBES	Graham ROBERTS		144
M	<b>MIN</b> Marion		Evolution du modèle économique du secteur automobile	IBES	Loïc PLE		146
M	<b>NIGAY</b> Adrien		L'énergie comme moteur de la croissance mondiale et arbitre dans la passation de pouvoir entre les Etats-Unis, l'Europe et les BRIC	IBES	Marianne LONGUEPEE-GUYOT		148
M	<b>PARIS</b> Elodie		L'impact du social business sur l'essor des pays en développement	IBES	Ingrid RICHARD-BIERLA		150
M	<b>PHULPIN</b> Mathieu	*	Les business model innovants de l'industrie automobile	IBES	Xavier LECOCQ		152
M	<b>PISANI</b> Alessia		The role of export promotion agencies in international competitiveness	IBES	Wolfram BERGER		154
PC	<b>POUPARD</b> Nicolas	*	Le marché des étrangers en Colombie : un risque ou une opportunité ?	IBES	Patrick BOURGUIGNON & Guy BUTIN		156
M	<b>QUINCY</b> Océane		Sovereign credit rating and the prediction of the Asian financial crisis	IBES	Alain DURRÉ		158
M	<b>RIBAUT-MENETIERES</b> Foulques		Un club de football professionnel français se manage-t-il comme une entreprise classique ?	IBES	Patrick BOURGUIGNON		160
PC	<b>SAINT-JEAN</b> Camille	*	La mise en place d'une démarche de développement durable et de Responsabilité Sociétale à l'IÉSEG	IBES	Jacques DOUTTE & Hassan EL ASRAOUI		162

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES	
M	<b>VIDAL</b> Charline		Bank restructurings in Europe	IBES	Adrian POP		164	
<b>INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT</b>								
PC	<b>BLEVIN</b> Marine		Le rôle de la formation sur l'utilisation d'un ERP et ses conséquences sur le changement : le cas de la mise en place d'un progiciel de la gestion de la formation dans un groupe hôtelier	ISM	Aurélie LECLERCQ & Antonio GIANGRECO	Xavier HERNANDEZ	Concorde Hotels & Resorts	166
PC	<b>DE LACOSTE DE LAVAL</b> Ghislain	*	Dans quelle mesure la création et l'animation d'un blog peuvent-elles contribuer au partage de connaissances? Application au cas de la gestion des quantités stocks « toxiques » chez LEROY-MERLIN.	ISM	Aurélie LECLERCQ	Damien TAMPE	Leroy Merlin	168
M	<b>FOUSSE</b> Cécile		Les facteurs de réussite lors de la mise en place d'un système informatique dans une entreprise	ISM	Aurélie LECLERCQ			170
PC	<b>LAGEIX</b> Sébastien		Comment l'implémentation d'un logiciel de CRM au sein d'une société de promotion immobilière peut permettre de passer d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel : approche, risques et enjeux ?	ISM	Andrea CARUGATI			172
<b>MANAGEMENT</b>								
M	<b>ANTOINE</b> Claire		Le décalage entre discours institutionnel et actions pratiques dans le management du stress au travail : raisons, contraintes et désirs des entreprises	MGT	Jacques ANGOT			174
M	<b>BAR</b> Aurore		L'impact du management des employés temporaires sur leur satisfaction et investissement au travail	MGT	Loïc PLE			176
PC	<b>BARAKAT</b> Jad <b>WIART</b> Julien	*	Implantation de produits cosmétiques en France : Application au cas d'une PME du Nord	MGT	Loïc PLE & Jacques ANGOT			178
M	<b>BOUILLON</b> Aurore		Moi, les collègues et l'entreprise : un monde à associer ou à dissocier ?	MGT	Birgit KLEYMANN			180
M	<b>CARPENTIER</b> Emilie		La relation "stratégies rh / performance de l'entreprise » adaptée aux clubs de football	MGT	Jacques ANGOT			182
M	<b>DE CHAVAGNAC</b> François	*	Conventions entre constructeurs automobiles et réseaux de distribution	MGT	Jacques ANGOT	Adrien PENERANDA		184
PC	<b>DELEPOUVE</b> Maxime	*	Comment concevoir le rapport développement durable de GROUPE ADEO ?	MGT	Birgit KLEYMANN	Florence ROUSSEAU	GROUPE ADEO	186

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
PC	<b>FRAISSINET</b> Marie		Création et mise en place d'outils de différenciation pour Adecco Experts	MGT	Jacques ANGOT	Frédéric SCHWENCK Adecco Experts	188
PC	<b>HENO</b> Pierre-Yves	*	Comment mener à bien une politique de relance au sein d'une TPE qui a connu des bouleversements internes, qui plus est, dans un contexte économique global difficile ? Le cas de la société X	MGT	Antonio GIANGRECO		190
PC	<b>KESILBER</b> Faustine <b>RODRIGUES</b> Anne-Sophie	*	L'ouverture de petites structures X : Quelles implications pour le Business Model ?	MGT	Jacques ANGOT		192
M	<b>MAZUEL</b> Marie-Amélie		La responsabilité sociale au cœur de la gouvernance d'entreprise: un modèle à suivre?	MGT	Birgit KLEYMANN		194
M	<b>PEIGNIER</b> Célia		La génération Y se construit-elle une identité professionnelle?	MGT	Jacques ANGOT		196
M	<b>PENNEQUIN</b> Myriam		Le fantôme de la gestion du temps - Repenser le culte de l'urgence et de l'efficacité des managers	MGT	Jacques ANGOT		198
M	<b>POLLET</b> Romain	*	La place du facteur éthique dans le processus de sélection d'un fournisseur étranger	MGT	Jacques ANGOT		200
M	<b>RIEG</b> Bertrand		Le malaise dans le monde de l'entreprise en France	MGT	Birgit KLEYMANN		202
	<b>SILVESTRE</b> Anne-Laure		La gouvernance démocratique : entre théorie et réalité. Analyse appuyée sur l'étude de deux modèles d'entreprises	MGT	Jacques ANGOT		204
PC	<b>VERSTRAETE</b> Louise	*	Déterminer les compétences clés des conseillers en recouvrement pour améliorer les performances de COFIDIS Espagne	MGT	David NEWLANDS	COFIDIS Espagne	206
<b>MARKETING</b>							
M	<b>ALLARD</b> Delphine <b>BOUCHEZ</b> Clémence		Dans quelle mesure Internet peut-il aider à renforcer la relation entre les marques de luxe et leurs clients excursionnistes ?	MKG	Michael ANTIOCO & Véronique PAUWELS		208
M	<b>ARNAUD Alix</b> <b>GUILMET</b> Delphine		La confiance en négociation : son instauration et ses bénéfices	MKG	Ruben CHUMPITAZ		210
PC	<b>BARBAZANGES</b> Victor <b>FAVROT</b> Guillaume	*	Augmenter le taux de notoriété et les canaux de distribution de la filiale BforPro (Groupe Boulanger)	MKG	Jacques ANGOT	Boulanger	212

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>BECARELLI</b> Marine		What is the impact of the brand image on the consumer's loyalty	MKG	Ruben CHUMPITAZ		214
M	<b>BERNARD</b> Florian		Marketing direct : Emails clients acquis et mécontentement	MKG	Stéphane LAUTISSIER		216
M	<b>BRAILLON</b> Alexis		Du succès d'un programme d'affiliation par la segmentation des affiliés	MKG	Loïc PLE		218
M	<b>BRISOU</b> Charles		Ethnocentrism and knowledge: how French consumers evaluate Chilean wine ?	MKG	Monali HOTA		220
M	<b>CAEKAERT</b> Marie-Camille		Facteurs de succès des communautés de marque en ligne	MKG	Jacques ANGOT		222
PC	<b>CALAMAND</b> Olivia		Etude de la communication en maternité pour le marché de l'eau	MKG	Véronique PAUWELS		224
PC	<b>CAMUS</b> Louise <b>GAUTIER</b> Anna	*	Le développement de la notoriété d'une marque de mode éthique grâce à des moyens de communication alternatifs : Le Cas de la marque X	MKG	Stéphane LAUTISSIER		226
M	<b>CAUCHY</b> Bérénice <b>LEBLOND</b> Marie-Sabine		L'enrichissement du luxe par internet - Axe distribution et communication	MKG	Stéphane LAUTISSIER		228
PC	<b>CHAPUIS</b> Quentin	*	Proposer un plan de Marketing pour un service d'optimisation de la mobilité individuelle via internet et une plateforme de téléphonie mobile.	MKG	Véronique PAUWELS & Loïc PLE		230
PC	<b>CLOISEAU</b> Romain	*	Méthode AHP appliquée à l'évaluation des stades de football	MKG	Raluca MOGOS-DESCOTES		232
M	<b>CRÉPAUD</b> Amandine		Western Buyer and Chinese Seller relationship	MKG	Monali HOTA & Tim LYONS		234
M	<b>DARRIERE</b> Guillaume		Le luxe face à la crise : vers une redéfinition de la valeur?	MKG	Jacques ANGOT		236
M	<b>DAVID</b> Pauline		L'influence du packaging sur le comportement des consommateurs enfants	MKG	Monali HOTA		238
M	<b>DE CHABANNES</b> Marie-Astrid		L'identification et l'affirmation de soi comme outil marketing des entreprises du secteur vestimentaire	MKG	Stéphane LAUTISSIER		240

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>DEKEISTER</b> Clara		La promotion d'une nouvelle entreprise sur le marché de l'habitat écologique	MKG	Stéphane LAUTISSIER		242
M	<b>DERVILLE</b> Julien		Quels sont les impacts des transferts de clientèle sur la stratégie marketing d'un acteur de la vente par correspondance dans un contexte multicanal ?	MKG	Sébastien RICHARD		244
M	<b>DEZE</b> Charles		Les conséquences du changement de marque - Cas Taillefine Belvita	MKG	Véronique PAUWELS		246
M	<b>DREWITZ</b> Nina		Influence d'une célébrité sportive endosseuse sur la personnalité de la marque et son impact sur les comportements des consommateurs	MKG	Raluca MOGOS-DESCOTES		248
M	<b>DUCOULOMBIER</b> Agathe		Comment développer l'image d'une marque de luxe sur un marché émergent ? Le cas de Guerlain en Amérique Latine	MKG	Véronique PAUWELS		250
M	<b>DUTEL</b> Rodolphe		Social Networking: How is value co-created between consumers and retailers?	MKG	Loïc PLE		252
M	<b>ENNEN</b> Delphine		Les cosmétiques bio : Perception des labels et des entreprises	MKG	Nathalie DEMOULIN		254
M	<b>ETIENNE</b> Grégoire		L'automobile et le développement durable	MKG	Ruben CHUMPITAZ		256
M	<b>FAUCHON DE VILLEPLÉE</b> Grégoire		Identité de marque et Image de marque : Le Cas Mazda	MKG	Loïc PLE		258
M	<b>FINET</b> Constance		Consommation et perception : au cœur de l'ethnocentrisme, comment les français apprécient-ils le vin ?	MKG	Monali HOTA		260
PC	<b>FRANCOIS PALLEAU</b> Aurélien Christophe	*	L'enjeu des nouvelles technologies mobiles pour l'entreprise X	MKG	Ruben CHUMPITAZ		262
M	<b>FRANZA KILLIS</b> Aurélie Alexandra		L'influence des communautés virtuelles de marques sur la réputation de marque	MKG	Stéphane LAUTISSIER		264
PC	<b>GILBERT</b> Astrid		Création et commercialisation d'un vêtement français dont l'objectif est de faire changer la société	MKG	Patrick BOURGUIGNON		266
M	<b>GUENNEC</b> Nicolas		New fast-food concept and relationship marketing	MKG	Valérie SWAEN		268

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES	
M	<b>HARTFIELD</b> William		What is the impact of the economic downturn on the negotiation of international and chartering terms?	MKG	Ian SPEAKMAN		270	
M	<b>HUGÉ</b> Marion		Marketing sensoriel : l'odorat, un nouvel élément de l'identité de marque	MKG	Michael ANTIOCO		272	
M	<b>LACK</b> Alexandre	*	Le marketing et la prise de décision en entreprise	MKG	Jacques ANGOT		274	
M	<b>LACOTE</b> Jean		Analyse de l'impact d'une stratégie Perturbatrice sur l'image de marque : Application au cas NINTENDO	MKG	Loïc PLE		276	
M	<b>LASSELIN</b> Thomas		Product Placement: Quel est l'avenir pour le placement de produit dans les clips musicaux?	MKG	Monali HOTA		278	
M	<b>LAURENT</b> Virginie	*	Les employés en tant qu'ambassadeurs de marque. Secteur d'activité : L'hôtellerie de luxe	MKG	Jacques ANGOT		280	
PC	<b>LE BECHENNEC</b> Clément	*	Politique prix Leroy Merlin à destination des magasins : étude des écarts prix entre les prix conseillés par la centrale et les prix pratiqués par les magasins	MKG	Kristof COUSSEMENT		282	
M	<b>LE CANN</b> Pierre		Publicités vertes : l'approche des trois leviers : solution-ancrage-bénéfices	MKG			284	
M	<b>LEFEVRE</b> Pierre-Antoine		Animosité et pays d'origine : leur impact sur la consommation des ménages	MKG	Monali HOTA		286	
M	<b>LONCAN-RIGOIR</b> Pierre-Emmanuel		Consommation durable: le paradoxe du consommateur préoccupé par l'environnement	MKG	Jacques ANGOT		288	
M	<b>LOUVENT</b> Antoine		Le commerce électronique : une émergence spontanée qui obéit à des stratégies commerciales adaptées pour convertir le visiteur en acheteur	MKG	Carine DRAPIER		290	
PC	<b>MASSE</b> Alban	*	Find, activate and develop « Involved Philadelphia Customers Network »	MKG	Kristof COUSSEMENT	Christophe VAN DER GUCHT	Philadelphia	292
PC	<b>MASSIOU</b> Anne-Laure	*	S'imposer sur un marché concurrentiel	MKG	Véronique PAUWELS	Arnaud MACÉ	Décathlon	294
M	<b>MOREAU</b> Marion		L'événementiel éco-responsable et son impact sur la confiance des consommateurs français	MKG	Stéphane LAUTISSIER		296	

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>MULET</b> Sophie		Peut-on gérer l'authenticité en marketing ?	MKG	Jacques ANGOT		298
PC	<b>PAUFIQUE</b> Marine		La adaptacion del sistema de franquicia a una estructura familiar	MKG	Ruben CHUMPITAZ		300
M	<b>RABREAU</b> Pauline		Standardization of cultural differences in a negotiating context	MKG	Ian SPEAKMAN		302
PC	<b>RAMPINELLI</b> Stefania		DARTY company and the process of marketing	MKG	Anna CANATO	Darty	304
M	<b>SAUVÉ</b> Guillaume		Etude sur les relations qu'entretiennent les maisons horlogères de luxe avec internet : quelles sont les attentes des clients ?	MKG	Michael ANTIOCO		306
M	<b>SAVARY DE BEAUREGARD</b> Florence		L'impact des éléments d'un magasin d'habillement sur la satisfaction client	MKG	Nathalie DEMOULIN		308
M	<b>SEVE</b> Gratianna		Perceptions et les motivations des 18-25 ans par rapport au patrimoine français et aux innovations mises en œuvre par les organisations culturelles. Le cas du château de Versailles	MKG	Karine CHARRY		310
PC	<b>SINGER</b> Charlotte	*	Vers une nouvelle vision d'un programme de fidélisation, entreprise X	MKG	Nathalie DEMOULIN		312
M	<b>STEFANINI</b> Camille		Reasons for and against giving money to charities: A focus on the french and UK markets	MKG	Monali HOTA		314
M	<b>VALETTE</b> Alexandra		Sensibilisation au défi environnemental et engagement du consommateur: champ d'actions des marques.	MKG	Jacques ANGOT		316
M	<b>VANDIERENDONCK</b> Pauline		La communication des marques sur un réseau social génère-t-elle des comportements positifs de la part des consommateurs ?	MKG	Karine CHARRY		318
M	<b>VIIENNE</b> Céline		La communication sociétale	MKG	Valérie SWAEN & Ruben CHUMPITAZ		320
M	<b>VIEUILLE</b> Marine		The efficiency of brand promotion on Facebook	MKG	Loïc PLE		322
PC	<b>ZOMENO</b> Alexandra	*	La Rentabilité du site Web de la Marque Passion Newfeel	MKG	Jacques ANGOT	Sylvie CORRIGOU	Newfeel 324

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
<b>OPERATIONS MANAGEMENT</b>							
PC	<b>AUBAS</b> Camille		The CPFR, a supply chain method of management at Orange, France Télécom	OM	Evren SAHIN	Thomas DURAND Orange, France Telecom	326
M	<b>BILLY</b> Morgane	*	International project management and critical success factors	OM	David NEWLANDS		328
PC	<b>CALEMARD</b> Jean-Baptiste	*	Determining the specificities of a successful implementation of Lean thinking into services thanks to the example of X	OM	David NEWLANDS		330
M	<b>FISCHER</b> Orianne		Yield management application for improving restaurant's profitability	OM	Yazgi TUTUNCU		332
PC	<b>GUILBAUD</b> Anne-Laure		Supply chain management and inventory control system implementation in a new entrant textile company	OM	Yazgi TUTUNCU & David NEWLANDS		334
M	<b>LASSARAT</b> Antoine		Supply chain performance with eco design strategy based on the Lafuma case	OM	David NEWLANDS		336
M	<b>MÉHU</b> Fanny		L'intégration d'un contrôle qualité efficace en Chine	OM	David NEWLANDS		338
M	<b>SEIGNEURIN</b> Xavier		La green supply chain dans l'industrie chimique	OM	Evren SAHIN		340



## **Liste des travaux par auteur**

AC = Audit - Control

FI = Finance

HRM = Human Resources Management

IBES = International Business Economics and Strategy

ISM = Information Systems Management

MGT = Management

MKG = Marketing

OM = Operations Management



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>ALLAMAGNY</b> Sophie-Charlotte		Performance of Hedge Funds during the period 1994 - 2009	FIN	Lei MENG		64
M	<b>ALLARD</b> Delphine <b>BOUCHEZ</b> Clémence		Dans quelle mesure Internet peut-il aider à renforcer la relation entre les marques de luxe et leurs clients excursionnistes ?	MKG	Michael ANTIOCO & Véronique PAUWELS		208
M	<b>AMMEUX</b> Jean - <b>FERRER</b> Vincent		La crise des Subprimes a-t-elle modifié la politique de taux de la Federal Reserve et de la Banque Centrale Européenne ?	IBES	Alain DURRÉ		124
PC	<b>ANDRÉ</b> Pauline <b>LIANCE</b> Cyril	*	Emploi et Handicap en services internes chez Leroy Merlin	HRM	Jacques ANGOT	Leroy Merlin	118
M	<b>ANDRIEU</b> Antoine		Externalisation de la fonction comptable en on-shore pour une PME: quels sont les risques majeurs et les moyens à mettre en place pour les réduire ?	AC	Anne-Catherine MOURSILI		32
M	<b>ANTOINE</b> Claire		Le décalage entre discours institutionnel et actions pratiques dans le management du stress au travail : raisons, contraintes et désirs des entreprises	MGT	Jacques ANGOT		174
PC	<b>APHECETCHE</b> Aurélie		Mise en place d'un processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne dans une entreprise de la Grande Distribution	AC	Helen BOLLAERT		34
M	<b>ARNAUD</b> Alix - <b>GUILMET</b> Delphine		La confiance en négociation : son instauration et ses bénéfices	MKG	Ruben CHUMPITAZ		210
PC	<b>AUBAS</b> Camille		The CPFPR, a supply chain method of management at Orange, France Télécom	OM	Evren SAHIN	Thomas DURAND Orange, France Telecom	326
M	<b>BAR</b> Aurore		L'impact du management des employés temporaires sur leur satisfaction et investissement au travail	MGT	Loïc PLE		176
PC	<b>BARAKAT</b> Jad <b>WIART</b> Julien	*	Implantation de produits cosmétiques en France : Application au cas d'une PME du Nord	MGT	Loïc PLE & Jacques ANGOT		178
PC	<b>BARBAZANGES</b> Victor <b>FAVROT</b> Guillaume	*	Augmenter le taux de notoriété et les canaux de distribution de la filiale BforPro (Groupe Boulanger)	MKG	Jacques ANGOT	Boulanger	212
M	<b>BECARELLI</b> Marine		What is the impact of the brand image on the consumer's loyalty	MKG	Ruben CHUMPITAZ		214
M	<b>BELAIR</b> Romain		The impact(s) of the volatility on the profitability of the Relative Strength Index: The case of the Shanghai Stock Exchange Market	FIN	Renaud BEAUPAIN		66

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>BERNARD</b> Florian		Marketing direct : Emails clients acquis et mécontentement	MKG	Stéphane LAUTISSIER		216
M	<b>BILLY</b> Morgane	*	International project management and critical success factors	OM	David NEWLANDS		328
M	<b>BIRAULT</b> Charles		Do informal controls compensate internal control system deficiencies? The impact of transformational leadership and organisational citizenship behaviour on performance. A case study analysis in mexican social security clinical laboratories	AC	Helen BOLLAERT		36
PC	<b>BLEVIN</b> Marine		Le rôle de la formation sur l'utilisation d'un ERP et ses conséquences sur le changement : le cas de la mise en place d'un progiciel de la gestion de la formation dans un groupe hôtelier	ISM	Aurélie LECLERCQ & Antonio GIANGRECO	Xavier HERNANDEZ Concorde Hotels & Resorts	166
M	<b>BOUCHEZ</b> Florine		Analyse de l'impact du plan hôpital 2007 sur la qualité des services offerts par les établissements hospitaliers publics	AC	Anne-Catherine MOURSLLI		38
M	<b>BOULY</b> Alexis		Sur l'audit interne : évolution ou révolution? Impact de la loi sur la sécurité financière	AC	Hicham DAHER		40
M	<b>BOUTILLON</b> Aurore		Moi, les collègues et l'entreprise : un monde à associer ou à dissocier ?	MGT	Birgit KLEYMANN		180
M	<b>BRAILLON</b> Alexis		Du succès d'un programme d'affiliation par la segmentation des affiliés	MKG	Loïc PLE		218
M	<b>BRIANT</b> Marion		Aggregate volatility and market jump risk: an explanation of cross-section of stock returns	FIN	Yakup Eser ARISOY		68
M	<b>BRISOU</b> Charles		Ethnocentrism and knowledge: how French consumers evaluate Chilean wine ?	MKG	Monali HOTA		220
M	<b>BURIETZ</b> Aurore		The subprime crisis, a remake of the S&Ls crisis	FIN	Loredana URECHE		70
M	<b>CAEKAERT</b> Marie-Camille		Facteurs de succès des communautés de marque en ligne	MKG	Jacques ANGOT		222
PC	<b>CALAMAND</b> Olivia		Etude de la communication en maternité pour le marché de l'eau	MKG	Véronique PAUWELS		224
PC	<b>CALEMARD</b> Jean-Baptiste	*	Determining the specificities of a successful implementation of Lean thinking into services thanks to the example of X	OM	David NEWLANDS		330

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
PC	<b>CAMUS</b> Louise <b>GAUTIER</b> Anna	*	Le développement de la notoriété d'une marque de mode éthique grâce à des moyens de communication alternatifs : Le Cas de la marque X	MKG	Stéphane LAUTISSIER		226
M	<b>CARPENTIER</b> Emilie		La relation "stratégies RH / performance de l'entreprise » adaptée aux clubs de football	MGT	Jacques ANGOT		182
M	<b>CATTOEN</b> Julia		Comment les stations de montagne des Alpes françaises s'engagent dans une démarche de tourisme durable et responsable ?	IBES	Hassan EL ASRAOUI		126
M	<b>CAUCHY</b> Bérénice <b>LEBLOND</b> Marie-Sabine		L'enrichissement du luxe par internet - Axe distribution et communication	MKG	Stéphane LAUTISSIER		228
M	<b>CHAGNARD</b> Clément		Les indicateurs sociaux et la satisfaction des employées	AC	Helen BOLLAERT		42
M	<b>CHAPELAIN</b> Tiphaine <b>GRESTEAU</b> Delphine	*	Les facteurs d'influence de l'utilisation des tableaux de bord sociaux	AC	Caroline ROUSSEL		44
PC	<b>CHAPUIS</b> Quentin	*	Proposer un plan de Marketing pour un service d'optimisation de la mobilité individuelle via internet et une plateforme de téléphonie mobile.	MKG	Véronique PAUWELS & Loïc PLE		230
M	<b>CHOPPIN</b> Julien		Dans le cadre de la crise financière actuelle, quelle est l'exposition des banques européennes aux activités de financement LBO ?	FIN	Stéphane MOUTON		72
PC	<b>CLOISEAU</b> Romain	*	Méthode AHP appliquée à l'évaluation des stades de football	MKG	Raluca MOGOS-DESCOTES		232
M	<b>COLASSE</b> Félix		The Impacts of Globalization On The Regional Inequality Within A Developing Country: Evidence from India	IBES	Gisèle HITES		128
M	<b>COLLADO</b> Fabien		The evolution of the relation between trading volume and volatility in developed and emerging markets	FIN	Loredana URECHE-RANGAU		74
M	<b>CRÉPAUD</b> Amandine		Western Buyer and Chinese Seller relationship	MKG	Monali HOTA & Tim LYONS		234
M	<b>DANSET</b> Thibault		Straddle and Volatility Risk Premium : Evidence from French Index Options	FIN	Yakup Eser ARISOY		76
M	<b>D'ARGOEUVES</b> Sabine		Le micro - crédit en Afrique du Sud	IBES	Adrian POP		130

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>DARRIERE</b> Guillaume		Le luxe face a la crise : vers une redéfinition de la valeur?	MKG	Jacques ANGOT		236
M	<b>DAVID</b> Pauline		L'influence du packaging sur le comportement des consommateurs enfants	MKG	Monali HOTA		238
M	<b>DE CARDEVAC D'HAVRINCOURT</b> Guénola		The Business Valuation Process within M&As field and the impact of subjectivity	FIN	Robert JOLIET		78
M	<b>DE CHABANNES</b> Marie-Astrid		L'identification et l'affirmation de soi comme outil marketing des entreprises du secteur vestimentaire	MKG	Stéphane LAUTISSIER		240
M	<b>DE CHAVAGNAC</b> François	*	Conventions entre constructeurs automobiles et réseaux de distribution	MGT	Jacques ANGOT	Adrien PENERANDA	184
M	<b>DE LA CHAUX</b> Eoïse		Effects of the presence of a second large shareholder on dividend policy Evidence from France	FIN	Ilkay SENDENIZ YUNCU		80
M	<b>DE LA MONNERAYE</b> Amélie		Do french socially responsible investments perform similarly compared to traditional investments?	FIN	Luca GELSOMINI		82
PC	<b>DE LACOSTE DE LAVAL</b> Ghislain	*	Dans quelle mesure la création et l'animation d'un blog peuvent-elles contribuer au partage de connaissances? Application au cas de la gestion des quantités stocks « toxiques » chez LEROY-MERLIN.	ISM	Auréli LECLERCQ	Damien TAMPE	Leroy Merlin 168
M	<b>DE ROMANS</b> Arnaud		La fraude à la TVA intracommunautaire: quelles solutions?	AC	Guy BUTIN		46
M	<b>DEKEISTER</b> Clara		La promotion d'une nouvelle entreprise sur le marché de l'habitat écologique	MKG	Stéphane LAUTISSIER		242
PC	<b>DELEPOUVE</b> Maxime	*	Comment concevoir le rapport développement durable de GROUPE ADEO ?	MGT	Birgit KLEYMANN	Florence ROUSSEAU	GROUPE ADEO 186
M	<b>DELORY</b> Florent		Determinants of French financial institution transaction premiums	FIN	Ilkay SENDENIZ YUNCU		84
M	<b>DERVILLE</b> Julien		Quels sont les impacts des transferts de clientèle sur la stratégie marketing d'un acteur de la vente par correspondance dans un contexte multicanal ?	MKG	Sébastien RICHARD		244
M	<b>DEZE</b> Charles		Les conséquences du changement de marque - Cas Taillefine Belvita	MKG	Véronique PAUWELS		246

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>DILLY</b> Martin		The relative importance of environmental performance over financial performance	IBES	David CRAINICH		132
M	<b>DREWITZ</b> Nina		Influence d'une célébrité sportive endosseuse sur la personnalité de la marque et son impact sur les comportements des consommateurs	MKG	Raluca MOGOS-DESCOTES		248
M	<b>DREYFUS</b> Emmanuel		La place de l'équilibre compétitif dans le sport professionnel	IBES	Alain DURRÉ		134
M	<b>DUCOULOMBIER</b> Agathe		Comment développer l'image d'une marque de luxe sur un marché émergent ? Le cas de Guerlain en Amérique Latine	MKG	Véronique PAUWELS		250
PC	<b>DUFRESNE</b> Agathe <b>POTIÉ</b> Julie	*	Prévention et Détection des Fraudes Internes chez l'entreprise X	AC	Helen BOLLAERT		48
PC	<b>DUPONT</b> Elise	*	Le calcul des coûts au Centre Hospitalier de Roubaix	AC	Caroline ROUSSEL		50
M	<b>DUPUY</b> Marie		Isomorphisme et autres mécanismes institutionnels dans la gestion des ressources humaines des sociétés de conseil	HRM	Birgit KLEYMANN		120
PC	<b>DUSART</b> Charles	*	Impact boursier du bureau de recherche et des contrats d'animation de la société de bourse Gilbert Dupont	FIN	Renaud BEAUPAIN		86
M	<b>DUTEL</b> Rodolphe		Social Networking: How is value co-created between consumers and retailers?	MKG	Loïc PLE		252
M	<b>ENNEN</b> Delphine		Les cosmétiques bio : Perception des labels et des entreprises	MKG	Nathalie DEMOULIN		254
M	<b>ETIENNE</b> Grégoire		L'automobile et le développement durable	MKG	Ruben CHUMPITAZ		256
PC	<b>EYERMANN</b> Marie-Line	*	Comment une banque peut-elle consolider sa relation avec la clientèle « de qualité » à travers le crédit revolving ? L'exemple de l'Agence Principale de Metz Magny de la banque X	FIN	David CRAINICH		88
M	<b>FAUCHON DE VILLEPLÉE</b> Grégoire		Identité de marque et Image de marque : Le Cas Mazda	MKG	Loïc PLE		258
PC	<b>FINELLI</b> Michele		CGI floor plan financing for car and boat companies: The case of Volvo Auto Italy	FIN	Jérémie LEFEBVRE	Didier TESSE Volvo	90

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>FINET</b> Constance		Consommation et perception : au cœur de l'ethnocentrisme, comment les Français apprécient-ils le vin?	MKG	Monali HOTA		260
M	<b>FISCHER</b> Orianne		Yield management application for improving restaurant's profitability	OM	Yazgi TUTUNCU		332
M	<b>FOUSSE</b> Cécile		Les facteurs de réussite lors de la mise en place d'un système informatique dans une entreprise	ISM	Aurélié LECLERCQ		170
PC	<b>FRAISSINET</b> Marie		Création et mise en place d'outils de différenciation pour Adecco Experts	MGT	Jacques ANGOT	Frédéric SCHWENCK Adecco Experts	188
PC	<b>FRANCOIS</b> Aurélien <b>PALLEAU</b> Christophe	*	L'enjeu des nouvelles technologies mobiles pour l'entreprise X	MKG	Ruben CHUMPITAZ		262
M	<b>FRANZA</b> Aurélie <b>KILLIS</b> Alexandra		L'influence des communautés virtuelles de marques sur la réputation de marque	MKG	Stéphane LAUTISSIER		264
M	<b>GARCIA</b> Bruno	*	Specificities of the Industrial Ecosystem style of management: a North American and European case study on the impact of the 2008-2009 economic crisis	IBES	Jean-Philippe BOUSSEMART & Hassan EL ASRAOUI		136
M	<b>GARDAN</b> Jean-Maxime	*	La méthode optimale de détermination des prix de transfert. Cas des entreprises implantées en France.	AC	Guy BUTIN		52
M	<b>GATIMEL</b> Fantine		Multiple large shareholders and earning informativeness	FIN	Hind SAMI & Sabri BOUBAKER		92
M	<b>GENESTE</b> Louis		Sukuk: Commonality in Liquidity?	FIN	Lei MENG		94
PC	<b>GILBERT</b> Astrid		Création et commercialisation d'un vêtement français dont l'objectif est de faire changer la société	MKG	Patrick BOURGUIGNON		266
M	<b>GNEBEI</b> Franck		Dispositif de gestion du risque opérationnel : facteurs clés du succès et possibilité de différenciation	FIN	Claire GREVET		96
M	<b>GRAJOSZEX</b> Anne		Convertible bond transactions in 2009	FIN	Lei MENG		98
M	<b>GUENNEC</b> Nicolas		New fast-food concept and relationship marketing	MKG	Valérie SWAEN		268



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
PC	<b>GUILBAUD</b> Anne-Laure		Supply chain management and inventory control system implementation in a new entrant textile company	OM	Yazgi TUTUNCU & David NEWLANDS		334
M	<b>HAMY</b> Hubert		Le système de contrôle dans la firme multinationale	AC	Anne-Catherine MOURSLI		54
M	<b>HARTFIELD</b> William		What is the impact of the economic downturn on the negotiation of international and chartering terms?	MKG	Ian SPEAKMAN		270
PC	<b>HENO</b> Pierre-Yves	*	Comment mener à bien une politique de relance au sein d'une TPE qui a connu des bouleversements internes, qui plus est, dans un contexte économique global difficile ? Le cas de la société X	MGT	Antonio GIANGRECO		190
PC	<b>HERLAKIAN</b> Jeremy	*	Les Energies renouvelables en France et rôle du conseil sur les nouveaux marchés	IBES	Hassan EL ASRAOUI & Raluca MOGES-DESCOTES	E&Y	138
M	<b>HUGÉ</b> Marion		Marketing sensoriel : l'odorat, un nouvel élément de l'identité de marque	MKG	Michael ANTIOCO		272
M	<b>JORDAN</b> Lénaïc		Entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire : Deux visions, un objectif	IBES	Ingrid RICHARD-BIERLA		140
PC	<b>KESILBER</b> Faustine <b>RODRIGUES</b> Anne-Sophie	*	L'ouverture de petites structures X : Quelles implications pour le Business Model ?	MGT	Jacques ANGOT		192
M	<b>KOEGLER</b> Yann		Financial Intermediation and Economic Growth	FIN	Ilkay SENDENIZ YUNCU		100
M	<b>LABAT</b> Thomas		Quel régime de change offre les meilleures performances en matière de croissance économique ?	FIN	Wolfram BERGER		102
M	<b>LACK</b> Alexandre	*	Le marketing et la prise de décision en entreprise	MKG	Jacques ANGOT		274
M	<b>LACOTE</b> Jean		Analyse de l'impact d'une stratégie Perturbatrice sur l'image de marque : Application au cas NINTENDO	MKG	Loïc PLE		276
M	<b>LAFDAL</b> Marie	*	Quels sont les facteurs influençant la capacité d'absorption des informations émises par le contrôle de gestion ? Le cas de la Banque Populaire du Nord	AC	Helen BOLLAERT		56

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES	
PC	<b>LAGEIX</b> Sébastien		Comment l'implémentation d'un logiciel de CRM au sein d'une société de promotion immobilière peut permettre de passer d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel : approche, risques et enjeux ?	ISM	Andrea CARUGATI		172	
M	<b>LASSARAT</b> Antoine		Supply chain performance with eco design strategy based on the Lafuma case	OM	David NEWLANDS		336	
M	<b>LASSELIN</b> Thomas		Product Placement: Quel est l'avenir pour le placement de produit dans les clips musicaux?	MKG	Monali HOTA		278	
M	<b>LAURENT</b> Virginie	*	Les employés en tant qu'ambassadeurs de marque. Secteur d'activité : L'hôtellerie de luxe	MKG	Jacques ANGOT		280	
PC	<b>LE BECHENNEC</b> Clément	*	Politique prix Leroy Merlin à destination des magasins : étude des écarts prix entre les prix conseillés par la centrale et les prix pratiqués par les magasins	MKG	Kristof COUSSEMENT		282	
M	<b>LE CANN</b> Pierre		Publicités vertes : l'approche des trois leviers : solution-ancrage-bénéfices	MKG			284	
M	<b>LE GOFF</b> Cédric		Corporate Social Responsibility Ratings and Firm's Performance. An Event study analysis between 1997 and 2007	FIN	Hicham DAHER		104	
M	<b>LE GREVELLEC</b> Lucie		La coopération des bénévoles au contrôle interne	AC	Anne-Catherine MOURSLI		58	
M	<b>LEFEVRE</b> Pierre-Antoine		Animosité et pays d'origine : leur impact sur la consommation des ménages	MKG	Monali HOTA		286	
PC	<b>LEROY</b> Florent		Projet de consulting Fournil des saveurs	IBES	Patrick BOURGUIGNON	Thierry DESCOTTIER	Saveurs et saisons	142
M	<b>LESAIGE</b> Guillaume		Quels sont les facteurs clés du succès pour les entreprises françaises dans les pays baltes ?	IBES	Graham ROBERTS		144	
M	<b>LI</b> Xian		Study on the Yuan/Euro exchange rate	FIN	Robert JOLIET		106	
M	<b>LONCAN-RIGOIR</b> Pierre-Emmanuel		Consommation durable: le paradoxe du consommateur préoccupé par l'environnement	MKG	Jacques ANGOT		288	
M	<b>LOUVENT</b> Antoine		Le commerce électronique : une émergence spontanée qui obéit à des stratégies commerciales adaptées pour convertir le visiteur en acheteur	MKG	Carine DRAPIER		290	

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES	
PC	<b>MASSE</b> Alban	*	Find, activate and develop « Involved Philadelphia Customers Network »	MKG	Kristof COUSSEMENT	Christophe VAN DER GUCHT	Philadelphia	292
PC	<b>MASSIOU</b> Anne-Laure	*	S'imposer sur un marché concurrentiel	MKG	Véronique PAUWELS	Arnaud MACÉ	Décathlon	294
M	<b>MAZUEL</b> Marie-Amélie		La responsabilité sociale au cœur de la gouvernance d'entreprise: un modèle à suivre?	MGT	Birgit KLEYMANN			194
M	<b>MÉHU</b> Fanny		L'intégration d'un contrôle qualité efficace en Chine	OM	David NEWLANDS			338
M	<b>MIN</b> Marion		Evolution du modèle économique du secteur automobile	IBES	Loïc PLE			146
M	<b>MOREAU</b> Marion		L'événementiel éco-responsable et son impact sur la confiance des consommateurs français	MKG	Stéphane LAUTISSIER			296
M	<b>MOYNAT</b> Bertrand	*	Solvabilité II et les conseils d'administration des Institutions de Prévoyance	AC	Helen BOLLAERT			60
M	<b>MULET</b> Sophie		Peut-on gérer l'authenticité en marketing ?	MKG	Jacques ANGOT			298
M	<b>MURATYAN</b> Nicolas		L'impact du prix du pétrole sur les marchés financiers européens : le cas des compagnies aériennes	FIN	Birgit KLEYMANN & Renaud BEAUPAIN			108
M	<b>NIGAY</b> Adrien		L'énergie comme moteur de la croissance mondiale et arbitre dans la passation de pouvoir entre les Etats-Unis, l'Europe et les BRIC	IBES	Marianne LONGUEPEE-GUYOT			148
M	<b>NOIROT</b> Alexia		La performance relative des indices boursiers islamiques	FIN	Hassan EL ASRAOUI			110
M	<b>PARIS</b> Elodie		L'impact du social business sur l'essor des pays en développement	IBES	Ingrid RICHARD-BIERLA			150
PC	<b>PAUFIQUE</b> Marine		La adaptacion del sistema de franquicia a una estructura familiar	MKG	Ruben CHUMPITAZ			300
M	<b>PEIGNIER</b> Célia		La génération Y se construit-elle une identité professionnelle?	MGT	Jacques ANGOT			196

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>PENNEQUIN</b> Myriam		Le fantasma de la gestion du temps - Repenser le culte de l'urgence et de l'efficacité des managers	MGT	Jacques ANGOT		198
M	<b>PHULPIN</b> Mathieu	*	Les business model innovants de l'industrie automobile	IBES	Xavier LECOCQ		152
M	<b>PISANI</b> Alessia		The role of export promotion agencies in international competitiveness	IBES	Wolfram BERGER		154
M	<b>PODLUNSEK</b> Tamara		Les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique	HRM	Jacques ANGOT		122
M	<b>POLLET</b> Romain	*	La place du facteur éthique dans le processus de sélection d'un fournisseur étranger	MGT	Jacques ANGOT		200
PC	<b>POUPARD</b> Nicolas	*	Le marché des étrangers en Colombie : un risque ou une opportunité ?	IBES	Patrick BOURGUIGNON & Guy BUTIN		156
M	<b>QUINCY</b> Océane		Sovereign credit rating and the prediction of the Asian financial crisis	IBES	Alain DURRÉ		158
M	<b>RABREAU</b> Pauline		Standardization of cultural differences in a negotiating context	MKG	Ian SPEAKMAN		302
PC	<b>RAMPINELLI</b> Stefania		DARTY company and the process of marketing	MKG	Anna CANATO	Darty	304
M	<b>RIBAULT-MENETIERES</b> Foulques		Un club de football professionnel français se manage-t-il comme une entreprise classique ?	IBES	Patrick BOURGUIGNON		160
M	<b>RIEG</b> Bertrand		Le malaise dans le monde de l'entreprise en France	MGT	Birgit KLEYMANN		202
M	<b>ROSSIGNOL</b> Guillaume		Retail investors activity and Commonality in liquidity: evidence from the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges	FIN	Lei MENG		112
PC	<b>SAINT-JEAN</b> Camille	*	La mise en place d'une démarche de développement durable et de Responsabilité Sociétale à l'IÉSEG	IBES	Jacques DOUTTE & Hassan EL ASRAOUI		162
M	<b>SAUVÉ</b> Guillaume		Etude sur les relations qu'entretiennent les maisons horlogères de luxe avec internet : quelles sont les attentes des clients ?	MKG	Michael ANTIOCO		306

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>SAVARY DE BEAUREGARD</b> Florence		L'impact des éléments d'un magasin d'habillement sur la satisfaction client	MKG	Nathalie DEMOULIN		308
M	<b>SEIGNEURIN</b> Xavier		La green supply chain dans l'industrie chimique	OM	Evren SAHIN		340
M	<b>SEVE</b> Gratianne		Perceptions et les motivations des 18-25 ans par rapport au patrimoine français et aux innovations mises en œuvre par les organisations culturelles. Le cas du château de Versailles	MKG	Karine CHARRY		310
	<b>SILVESTRE</b> Anne-Laure		La gouvernance démocratique : entre théorie et réalité. Analyse appuyée sur l'étude de deux modèles d'entreprises	MGT	Jacques ANGOT		204
PC	<b>SINGER</b> Charlotte	*	Vers une nouvelle vision d'un programme de fidélisation, entreprise X	MKG	Nathalie DEMOULIN		312
M	<b>SOULIEZ</b> Harold		Secondary buy-outs mechanisms and performances: a quantitative analysis of operating efficiency, profitability and return on investment	FIN			114
M	<b>STEFANINI</b> Camille		Reasons for and against giving money to charities: A focus on the french and UK markets	MKG	Monali HOTA		314
M	<b>TETE</b> Yvon		L'externalisation de l'audit interne	AC	Julien MARGAINE		62
M	<b>VALETTE</b> Alexandra		Sensibilisation au défi environnemental et engagement du consommateur: champ d'actions des marques.	MKG	Jacques ANGOT		316
PC	<b>VALLET DE VILLENEUVE</b> Charlotte	*	Détermination des paramètres à prendre en compte dans la décision de syndication bancaire	FIN	Guy BUTIN		116
M	<b>VANDIERENDONCK</b> Pauline		La communication des marques sur un réseau social génère-t-elle des comportements positifs de la part des consommateurs ?	MKG	Karine CHARRY		318
PC	<b>VERSTRAETE</b> Louise	*	Déterminer les compétences clés des conseillers en recouvrement pour améliorer les performances de COFIDIS Espagne	MGT	David NEWLANDS	COFIDIS Espagne	206
M	<b>VIDAL</b> Charline		Bank restructurings in Europe	IBES	Adrian POP		164
M	<b>VIENNE</b> Céline		La communication sociétale	MKG	Valérie SWAEN & Ruben CHUMPITAZ		320

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>VIEUILLE</b> Marine		The efficiency of brand promotion on Facebook	MKG	Loïc PLE		322
PC	<b>ZOMENO</b> Alexandra	*	La Rentabilité du site Web de la Marque Passion Newfeel	MKG	Jacques ANGOT	Sylvie CORRIGOU Newfeel	324

# **Mémoires et Projets de Consulting**

Résumés et Plans

**EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE EN ON-SHORE  
POUR UNE PME: QUELS SONT LES RISQUES MAJEURS ET LES  
MOYENS À METTRE EN PLACE POUR LES RÉDUIRE ?**

---

Directrice de mémoire : Anne-Catherine MOURSLI, IÉSEG

L'externalisation d'activités par les entreprises découle directement du phénomène de mondialisation économique qui s'est traduit par l'évolution des échanges internationaux, le passage des entreprises commerciales aux firmes globales et celui de la diversification à la spécialisation. On entend par le terme « externalisation », le fait de confier à un prestataire une ou plusieurs de ses activités nécessaires à l'entreprise sur une durée relativement longue.

Plus spécifiquement, l'externalisation de la fonction comptable devrait vraisemblablement connaître une évolution importante ces prochaines années. Actuellement déjà, de nombreuses entreprises, dont les PME, décident d'externaliser toute ou une partie de cette fonction auprès d'un prestataire, généralement dans le même pays, c'est-à-dire en on-shore. En effet, l'externalisation de la fonction comptable en on-shore vise de nombreux objectifs, dont les principaux sont le recentrage sur les activités « cœur de métier » de l'entreprise, la réduction des coûts, l'accès immédiat et durable à des compétences spécialisées, et par la même occasion, le respect des règles comptables et fiscales. D'ailleurs, d'après la théorie des ressources et des connaissances et celle des coûts de transaction, il semble à priori favorable pour une PME d'externaliser sa fonction comptable en on-shore. Cependant, la théorie des coûts de transaction met en évidence des incertitudes de dépendance ex-post vis-à-vis de son prestataire, ce qui induit des risques majeurs. Ces risques, s'ils existent, sont susceptibles de perturber le bon déroulement d'une telle opération et par conséquent, de nuire à l'atteinte des objectifs poursuivis par les entreprises en externalisant. Après identification de ces risques, il est donc fondamental pour une entreprise de mettre en place des moyens pour maîtriser ces risques, ou du moins pour les minimiser.

Dans un premier temps, ce mémoire vise à identifier le(s) risque(s) majeur(s) susceptible(s) de perturber le bon déroulement d'une opération d'externalisation de la fonction comptable en on-shore pour une PME. Après quoi, le second but de cette étude est de déterminer un ou plusieurs moyens de réduction de ce(s) risque(s).

L'analyse des données récoltées via des questionnaires nous a permis de conclure quant aux différentes hypothèses émises. Il existe en effet des risques importants pour les PME lors d'une opération d'externalisation de la fonction comptable en on-shore, dont le principal est le risque de non-performance de la fonction externalisée. Le risque de perte de contrôle de l'activité externalisée est important pour certaines entreprises, et particulièrement pour celles ayant réalisé leur fonction comptable en interne au préalable. Le risque de non-performance de la fonction est lié à celui de perte de contrôle de l'activité, mais dépend également d'autres facteurs, et principalement du risque de défaillance du prestataire. Une bonne qualité relationnelle, alliée à un contrôle régulier sur le travail de leur prestataire, est une très bonne solution de réduction du risque de non-performance de la fonction comptable externalisée en on-shore pour les PME. La qualité relationnelle doit être entretenue tout au long du processus d'externalisation, et doit également faire l'objet d'une attention particulière portée en amont, c'est-à-dire pendant l'étape de sélection du prestataire. Quant aux procédures de contrôle utilisées, il semble meilleur qu'elles soient de préférence élaborées. Enfin, il est nécessaire qu'une certaine attention soit portée sur la qualité contractuelle, en prenant notamment soin de mentionner et de détailler certaines clauses.



**I. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

1. L'externalisation: émergence et généralités
2. L'externalisation de la fonction comptable
3. La décision d'externalisation de la fonction comptable en on-shore pour une PME
4. Identification des risques majeurs lors d'une telle opération
5. Réduction du risque de non-performance de la fonction
6. Hypothèses

**II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

1. Le design de la recherche
2. La sélection de l'échantillon
3. Les instruments de mesure
4. Le questionnaire

**III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Caractéristiques des répondants
2. Analyse des risques
3. Analyse des moyens de réduction du risque de non-performance de la fonction

**IV. CONCLUSION, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE FUTURE**

**MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION DU  
CONTRÔLE INTERNE DANS UNE ENTREPRISE  
DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

---

Directrice de projet : Helen BOLLAERT, IÉSEG

L'auto-évaluation du Contrôle Interne est une méthode permettant à des opérationnels d'évaluer la maîtrise de leurs risques. Pour faciliter son acceptation il est primordial de prendre en compte le contexte, la culture et l'organisation de l'entreprise. Ainsi il n'existe pas deux démarches identiques d'auto-évaluation du Contrôle Interne

Nous avons été contactés par une entreprise de la Grande Distribution pour effectuer des recommandations quant à la mise en place d'une telle démarche. Pour mener à bien cette mission, nous nous sommes donc familiarisés au fonctionnement et aux spécificités de l'entreprise.

Dans le but de proposer un processus adéquat, nous avons collecté des informations auprès de responsables de différents services. Nous avons ainsi effectué 9 entretiens auprès d'opérationnels et administré un questionnaire à une population de 111 personnes. Ce questionnaire a donné lieu à 79 réponses soit un taux de retour de plus de 70%. Parallèlement, il nous a fallu comprendre les besoins de nos différents clients au siège, c'est-à-dire le service d'audit interne et la direction.

En conséquence, nous avons effectué des recommandations sur la mise en place d'une démarche d'auto-évaluation du Contrôle Interne par questionnaire et par fonction. Ces recommandations portent sur la forme du questionnaire, le choix des questions et son fonctionnement. Nous avons également apporté des conseils sur la communication à adopter pour promouvoir et faciliter cette démarche.

**I. INTRODUCTION**

1. Présentation de l'entreprise
2. Le service d'audit
3. Notre mission

**II. DOCUMENTATION SUR L'AUTO-ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE**

1. Le Contrôle Interne
2. L'auto-évaluation

**III. DOCUMENTATION SUR LA MISE EN PLACE D'UN PROJET D'AUTO-ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE**

1. Suivi de projet
2. Mise en place d'une démarche d'auto-évaluation
3. Règles du questionnaire idéal
4. Résistance au Changement

**IV. MÉTHODOLOGIE DU PROJET**

1. Implications contenus des buts de la recherche
2. Description de la méthodologie employée
3. Biais et précautions

**V. RECOMMANDATIONS**

1. L'outil
2. Le fonctionnement
3. La mise en place
4. Les fondamentaux à considérer pour la réussite du projet
5. Limites et analyse des gaps

**DO INFORMAL CONTROLS COMPENSATE INTERNAL CONTROL SYSTEM DEFICIENCIES? THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR ON PERFORMANCE. A CASE STUDY ANALYSIS IN MEXICAN SOCIAL SECURITY CLINICAL LABORATORIES**

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

There is a growing need to develop knowledge and to integrate the existing relationship between formal controls and informal controls. This case study proposes to evaluate the impact of informal controls on performance in the context of the clinical laboratories of the Mexican Social Security. The Mexican Social Security launched a project in 2008 to outsource the supply of chemical reagents and equipment maintenance to operate its clinical laboratories. The main objective was to increase patients' satisfaction through reduction of cycle time and increase in clinical laboratory processing capacity. This project presents deficiencies in term of effectiveness and incorporation of established standards for internal controls. In our study, we propose to evaluate the strength of informal controls onto performance.

We chose two concepts to investigate informal controls: Transformation Leadership, which rely on the ability of a leader to make people behave beyond expectations through emotions and values, and Organizational Citizenship Behaviours, which are the discretionary behaviours exhibited by employees that cannot be explained by the formal reward system. Our hypothesis was that these concepts would influence the performance of the clinical laboratories in term of budget use and patients' satisfaction. During the study, we also measured the level of trust people have in their leaders to evaluate its mediator effect on the impact of transformational leadership onto performance.

The resulting analysis did not lead to a direct validation of the hypothesis although some correlation between both transformational leadership and patient's satisfaction could be measured. Trust in Leader was found to enhance transformational leadership for both output variables. The small sample size and the use of instruments which were validated in other countries and for the private sector might explain the lack of correlation. The relatively high performance level for both performance variables however reflected that an effective and robust internal control system was not needed to push performance high in the context of this study.

---

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Formal controls: an internal control system
2. Informal controls
3. Conceptual framework

**II. METHODOLOGY USED**

1. General statements
2. Research procedure
3. Analysis
4. Discussion

## **ANALYSE DE L'IMPACT DU PLAN HÔPITAL 2007 SUR LA QUALITÉ DES SERVICES OFFERTS PAR LES ÉTABLISSEMENTS HOSPITALIERS PUBLICS**

---

Directrice de mémoire : Anne-Catherine MOURSLI, IÉSEG

Face à un environnement de plus en plus exigeant et réglementé les établissements hospitaliers publics doivent répondre à de nouvelles problématiques. L'une d'elles est l'introduction du concept de performance dans les activités des hôpitaux publics. Ce concept est implémenté par les réformes du plan hôpital 2007 qui remettent totalement en question le fonctionnement des hôpitaux et par conséquent leur conception de la qualité. Pourtant, la conception de la qualité des établissements hospitaliers publics est complexe et nécessite de prendre en considération les exigences des missions de ce type de structures.

Ce travail analyse l'impact du plan hôpital 2007 sur la conception de la qualité des services offerts par les établissements hospitaliers publics. En prenant pour point de départ la conception de la qualité des hôpitaux avant la mise en place du plan hôpital 2007, ce travail met en évidence l'évolution du concept de qualité au sein des établissements, conséquence directe de la mise en place sur le terrain des réformes du plan hôpital 2007. Cette étude s'est construite sur le modèle des « Economies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1987) qui nous a permis d'appréhender, dans ses multiples facettes, le concept de qualité des services offerts par le secteur des établissements hospitaliers publics qui fut le secteur d'activité que nous avons retenu dans notre étude. Nous avons identifié les différentes logiques de qualité des services hospitaliers publics au travers d'une étude de cas qui nous a permis d'analyser les tensions qu'ont provoquées la mise en place du plan hôpital 2007, et les compromis qui ont résulté de ces tensions.

**I. DESCRIPTION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DU CHAMP D'APPLICATION****II. DE L'EXAMEN CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE VERS LA DÉFINITION D'UN CADRE D'ANALYSE**

1. Examen critique du plan hôpital 2007
2. Définition du cadre d'analyse

**III. DÉFINITION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

1. Le plan hôpital 2007 et la conception de la qualité des établissements hospitaliers publics
2. Le plan hôpital 2007 et la conception de la qualité des professionnels de santé

**IV. ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉTUDE**

1. Le processus de résolution des propositions choisi
2. Les matériaux d'enquête utilisés
3. Les types d'exploitation
4. Les critères de sélection de l'étude de cas

**V. ÉTUDE DE CAS AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER PUBLIC**

1. Présentation de l'établissement étudié
2. La conception de la qualité des services hospitaliers publics
3. Impact du plan hôpital 2007 sur la conception de la qualité des services publics hospitaliers

## **IMPACT DE LA LOI SUR LA SECURITÉ FINANCIÈRE SUR L'AUDIT INTERNE : ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION?**

---

Directeur de mémoire : Hicham DAHER, IÉSEG

Ce mémoire s'intéresse à l'impact qu'a eu la loi sur la sécurité financière sur l'audit interne. Cette loi est intervenue à un moment fort de la vie économique mondiale. C'est en 2003, un an après le retentissant scandale américain Enron, que la France a jugé bon d'imiter l'oncle Sam en légiférant dans ce domaine afin de se prémunir d'un scandale d'une telle ampleur. Cette loi visant principalement à améliorer la transparence de l'information financière auprès des investisseurs, a eu un impact direct sur l'audit interne. Il semble donc clair que les entreprises ont dû réagir et s'adapter à cette nouvelle réglementation. Bien sûr la disparité des secteurs d'activités et la diversité des entreprises cotées à la bourse de Paris, soumises à cette nouvelle législation, laisse entendre un impact différent d'une entreprise à une autre. Mais on peut penser que l'impact a été plus ou moins fort selon les entreprises.

Nous développerons dans une première partie les concepts et définitions théoriques qui encadrent ce sujet. C'est à l'aide des théories de l'agence, de l'information et des coûts de transaction que nous expliquerons le contexte qui a vu naître la loi sur la sécurité financière en France en 2003.

Puis c'est à l'aide d'une étude qualitative menée auprès d'intervenants concernés par ce thème, que nous tenterons de nous rendre compte de l'impact de cette loi sur l'audit interne.

Après une analyse des entretiens réalisés, nous pouvons affirmer que l'impact de cette LSF sur l'audit interne a créé à la fois « évolution et révolution » dans les entreprises cotées en France. La pro activité de certaines entreprises face à la mouvance récente dans le domaine de la gouvernance d'entreprise a permis un impact progressif chez elles. Alors qu'un manque de réactivité chez d'autres a causé un impact plus brutal de cette loi sur le département d'audit interne.



**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Définition des termes évolution et révolution
2. Définition de l'audit interne, du contrôle interne et de la gouvernance d'entreprise
3. La théorie de l'agence
4. L'asymétrie de l'information
5. Les coûts de transaction
6. L'origine de la gouvernance d'entreprise
7. La loi sur la sécurité financière

**II. CADRE CONCEPTUEL****III. MÉTHODOLOGIE**

1. Propositions d'étude
2. Tableau des Hypothèses :
3. Questionnaire et interview

**IV. ANALYSE**

1. L'audit interne aujourd'hui
2. La LSF, l'audit interne entre évolution et révolution

## LES INDICATEURS SOCIAUX ET LA SATISFACTION DES EMPLOYÉES

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

Au niveau national et européen, la parité homme femme dans l'entreprise est une des priorités dans l'agenda politique. L'Agence Europe rapporte que pendant le conseil sur l'emploi et les affaires sociales du 6 Décembre 2010, les chefs d'État européens, membres du Conseil Européen, ont acté le principe d'une collaboration avec la Commission Européenne, le Parlement Européen et les partenaires sociaux afin de comprendre les causes existantes de l'écart de 17% en termes de rémunération entre les hommes et les femmes.

Avec l'évolution des initiatives responsables envers les employés, cette recherche tente d'analyser les impacts des politiques sociales auprès des femmes en se posant la question suivante : les femmes sont-elles plus satisfaites de leurs conditions de travail lorsque l'entreprise assure un réel suivi de ses politiques sociales ? Si la réponse à cette question s'avère être positive alors les opportunités de développement de politiques responsables sont conséquentes. Il se pourrait que cela soit une piste concrète pour améliorer la condition de la femme dans le monde de l'entreprise.

L'application de politiques sociales au sein d'une entreprise entraîne de profonds changements dans le management des ressources humaines. Pour assurer l'efficacité de ces politiques mises en place, il est important d'établir un suivi régulier d'indicateurs sociaux. Ce procédé d'analyse nécessite l'implication de la direction des ressources humaines. Celle-ci est en charge du pilotage du capital humain de l'entreprise et se doit de maintenir un niveau d'investissement et de satisfaction permanent de ses effectifs.

Au travers de cette recherche, nous avons pu établir une relation entre le suivi des politiques sociales de l'entreprise et le degré de satisfaction d'une catégorie précise d'employés : les femmes. Celles-ci connaissent des disparités par rapport à leurs homologues masculins malgré les avertissements des gouvernements nationaux et européens. Il a semblé alors intéressant de définir si les femmes, travaillant dans une société pilotant efficacement ses ressources humaines étaient plus satisfaites de leurs conditions de travail par rapport à une entreprise focalisée uniquement sur la dimension économique et financière.

Il s'avère que lorsque l'entreprise pilote des indicateurs sociaux pertinents et prend des décisions en fonction des résultats dégagés, le niveau de satisfaction des employées se verra amélioré. La participation de l'entreprise à l'épanouissement de ses équipes assure un climat social favorable aux relations humaines, à l'esprit d'équipe et à la culture de l'entreprise. L'importance de la formation et son accès garantit une amélioration des performances globales du personnel et par conséquent celle de l'entreprise à plus ou moins long terme. Les dépenses allouées à la formation doivent être considérées par la direction de l'entreprise comme un investissement rentable. La logique est la même pour le personnel et ses coûts. Avoir des effectifs performants représente aujourd'hui un avantage certain sur la concurrence et assure la pérennisation de l'entreprise sur le marché.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Les Définitions et Concepts
2. Le contrôle de gestion social et ses outils
3. La gestion des ressources humaines et la RSE
4. La gestion des femmes en entreprise
5. Question de recherche et cadre conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. La collecte de données

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Résumé et analyse des réponses pour les indicateurs sociaux
2. Résumé et exploration des propositions
3. Recommandations managériales
4. Limites de l'étude

## **LES FACTEURS D'INFLUENCE DE L'UTILISATION DES TABLEAUX DE BORD SOCIAUX**

---

Directrice de mémoire : Caroline ROUSSEL, IÉSEG

Le contrôle de gestion sociale s'est développé partant du constat que les hommes sont une ressource coûteuse pour l'entreprise, et dont la gestion des performances et des coûts est primordiale. Pour ce faire, des outils inspirés du contrôle de gestion dit « classique » tel que le tableau de bord ont été adaptés. Le tableau de bord social, outil de pilotage, va ainsi permettre aux entreprises l'utilisant de mieux maîtriser cette ressource stratégique que sont les hommes, grâce à des indicateurs relatifs aux thématiques des ressources humaines. La littérature existante souligne l'importance pour le tableau de bord social d'être utilisé de façon dynamique et régulière par ses destinataires afin qu'il soit bénéfique pour le pilotage du progrès. Dans un souci d'amélioration de l'outil, et ce dans le but d'une meilleure gestion des ressources humaines, la problématique de notre mémoire est la suivante : quels facteurs influencent l'utilisation des tableaux de bord sociaux par ses destinataires ? Sur base de la littérature, nous avons formulé quatre propositions relatives aux facteurs d'influence de l'utilisation du tableau de bord social. La motivation individuelle des utilisateurs, la sensibilisation à laquelle ils sont sujets, leur perception de la cohérence entre la stratégie sociale et le contenu de l'outil, ainsi que leur rémunération semblent ainsi pouvoir inciter les destinataires à utiliser ce tableau de bord social.

Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une étude de cas auprès d'une grande enseigne française de bricolage. Cette entreprise, reconnue pour accorder une réelle considération à l'humain, développe mensuellement un tableau de bord social. Nous avons ainsi rencontré quinze destinataires de cet outil, tous chargés des ressources humaines dans un magasin de l'enseigne, afin d'évaluer l'influence des facteurs sus-cités sur leur utilisation de l'outil. Les résultats de l'étude empirique ont révélé que la motivation individuelle des utilisateurs, la sensibilisation à laquelle ils sont sujets, ainsi que leur perception de l'adéquation du contenu de l'outil avec la stratégie sociale, ont un impact sur l'utilisation du tableau de bord social. En revanche, nos entretiens en magasin ont montré que la rémunération, dans cette entreprise, n'a pas d'influence sur l'utilisation de l'outil. Toutefois la forte culture d'entreprise, notamment basée sur des valeurs de partage, semblerait avoir conditionné ce dernier résultat.

Bien que non généralisable car basée sur seulement une entreprise, notre étude, permet toutefois à l'enseigne étudiée de connaître les leviers à actionner afin d'encourager une utilisation approfondie du tableau de bord social. De plus, les informations collectées lors des entretiens ont également permis de fournir des pistes d'améliorations du contenu de l'outil afin qu'il s'adapte mieux aux besoins de ses destinataires. Ces suggestions nous ont d'ailleurs amenées à formuler une cinquième proposition relative à la conception du tableau de bord social. Cette étude apporte donc une nouvelle perspective au contrôle de gestion sociale, qui se développe en France, et qui dans le contexte de crise actuel, a montré toute son efficacité en permettant notamment à l'enseigne étudiée de se démarquer de ses concurrents grâce à une meilleure gestion de son capital humain.

**I. LES FONDEMENTS DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE**

1. Le contrôle de gestion
2. Le contrôle de gestion sociale
3. Le système d'information sociale
4. Les outils du contrôle de gestion sociale
5. Les tableaux de bord sociaux

**II. PROBLÉMATIQUE ET FORMULATION DE PROPOSITIONS**

1. Proposition 1
2. Proposition 2
3. Proposition 3
4. Proposition 4
5. Modèle de recherche

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. Design de la recherche
2. Présentation de l'entreprise X
3. Collecte des données
4. Analyse des données

**IV. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE**

1. Le contrôle de gestion sociale chez l'entreprise X
2. Motivation individuelle des destinataires à utiliser les tableaux de bord sociaux
3. Sensibilisation aux tableaux de bord sociaux
4. Perception de l'adéquation du contenu des tableaux de bord sociaux avec la stratégie ressources humaines de l'entreprise
5. Mode de rémunération
6. Synthèse du modèle de recherche

**V. CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE**

1. Initiatives relatives aux facteurs d'influence
2. Pistes d'améliorations des outils
3. Suggestion d'apport au modèle
4. Limites et biais potentiels de l'étude
5. Suggestions d'approfondissement et de prolongements de l'étude

## **LA FRAUDE A LA TVA INTRACOMMUNAUTAIRE : QUELLES SOLUTIONS ?**

---

Directeur de mémoire : Guy BUTIN, IÉSEG

La TVA est, depuis sa création en France en 1954 par Monsieur Lauré et son développement au sein de tous les pays membres de l'Union Européenne, devenue avec le temps l'un des principaux impôts. En effet, cette taxe constitue l'une des plus importantes recettes fiscales des États.

Mais la Taxation sur la Valeur Ajoutée en Europe n'est pas sans faille.

Lors de la création du marché unique en 1993 avec le traité de Maastricht, les contrôles douaniers aux frontières ont disparus. De même les capitaux, les biens et les personnes ont pu dès lors, circuler librement au sein de cette zone. De ce fait, le système de TVA s'appliquant aux échanges intracommunautaire ont dû subir quelques rectifications afin d'aplanir le fonctionnement du système TVA lors de ces livraisons et acquisitions intracommunautaires.

Le fonctionnement de la TVA au sein de l'Europe est basée sur le régime transitoire mis en place 1993, en même temps que le marché unique. En quelques mots, ce système repose sur le principe de destination et la non taxation des échanges intracommunautaires. Mais comme nous le disions juste auparavant ce système connaît des faiblesses.

En effet, de multiples fraudes à la TVA existent aujourd'hui au sein de l'Europe, et leur ampleur devient de plus en plus préoccupante. Chaque année, les différents États de l'Union Européenne se voient privés d'une part grandissante de leur recette fiscale. Il est extrêmement compliqué, voire impossible de quantifier le montant de cette fraude à l'heure actuelle. Seules des estimations sont faisables, ce qui laisse une grande marge d'incertitude sur l'importance de ces marversations (estimées à 7 milliards d'Euros en France en 2007). Un des systèmes les plus efficaces de fraude à la TVA mais aussi un des plus difficile à combattre et à mettre en lumière est le carrousel à la TVA.

Cette étude s'intéressant surtout à la recherche de solution pour résoudre ce problème, nous souhaitons comprendre pourquoi aucune véritable décision n'a été mise en place par les autorités Européennes afin de palier ce manque à gagner gigantesque. C'est pourquoi nous cherchons à savoir si une harmonisation fiscale complète ou juste une harmonisation des impôts indirects (accises, TVA...) au sein de l'union européenne pourrait avoir un effet bénéfique ou non sur le niveau de fraude. De même nous souhaitons comprendre en quoi une coopération administrative entre les différentes nations européennes pourrait être d'une quelconque aide. Pour répondre à ces deux interrogations, nous avons fait appel à des professionnels susceptibles d'être en contact avec ce type de fraude.

**I. L'EUROPE ET LA FRAUDE A LA TVA**

1. De la création de l'Europe, à la TVA européenne
2. La Fraude à la TVA Intracommunautaire

**II. LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE**

1. La méthodologie
2. Quels moyens pour lutter
3. Les autres solutions
4. Analyse des questionnaires
5. Synthétisation des solutions

**PRÉVENTION ET DÉTECTION DES FRAUDES INTERNES CHEZ  
L'ENTREPRISE X**

---

Directrice de projet : Helen BOLLAERT, IÉSEG

L'objectif de notre projet consulting est de proposer à l'audit interne de l'entreprise X, des axes de réflexion et un tableau de bord afin de prévenir et de détecter des fraudes internes dans l'entreprise. Pour commencer, une étude détaillée des mécanismes de fraudes internes nous a permis d'identifier les procédés à risques à traiter, à savoir : Les magasins, l'entrepôt, le service des achats et les notes de frais. Puis, nous avons récolté des données auprès des collaborateurs travaillant dans ces entités grâce à des questionnaires semi structurés basés sur une relation entre le triangle des fraudes d'Albrecht (1982) et les contrôles définis par Ouchi (1979) soit Opportunité/Bureaucratie, Motivation/Marché, et Attitude/Clan. Enfin, l'analyse des données ainsi récoltées nous a permis d'aboutir à des indicateurs de prévention et détection des fraudes pour ces entités.



## **I. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Définition de la fraude
2. La nomenclature des fraudes
3. Le fraudeur
4. La grande distribution

## **II. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Identification des procédés étudiés
2. Collecte des données

## **III. UNE ANALYSE DES DONNÉES**

1. Les contrôles bureaucratiques et l'opportunité
2. Les contrôles de clan et l'attitude
3. Les contrôles du marché et la motivation

## **IV. LE TABLEAU DE BORD**

1. Les entrepôts
2. Les magasins
3. Les achats
4. Les notes de frais

## **LE CALCUL DES COÛTS AU CENTRE HOSPITALIER DE ROUBAIX**

---

Directrice de projet : Caroline ROUSSEL, IÉSEG

Marion Flageul et Elise Delapierre, contrôleurs de gestion au Centre Hospitalier de Roubaix, effectuent des comptes de résultats analytiques par service. Dans le but d'affiner leur analyse, elles souhaitent réaliser des études de coûts par séjour afin de les comparer aux recettes perçues par l'hôpital. L'objectif assigné à notre mission consistait à déterminer la méthode de calcul des coûts la plus appropriée aux calculs de coûts par séjour. Cette méthode doit être un complément aux comptes de résultats analytiques par service.

Après avoir trouvé la méthode adéquate, nous avons effectué des études de coûts sur quatre séjours afin de la tester. La méthode choisie fut la méthode des coûts par activités. Nous l'avons donc appliquée à ces quatre séjours : l'opération de la cataracte, l'endoscopie digestive, les consultations centralisées et la prothèse de hanche totale. Pour chacun d'entre eux, nous avons effectué des observations dans les services hospitaliers et des entretiens avec le personnel médical et non médical. Par la suite, nous avons élaboré des grilles d'activités en attribuant des temps passés par le personnel pour chaque tâche. Puis, nous avons relevé les consommables et le matériel utilisés. Enfin, nous avons dû déterminer des inducteurs de coûts pertinents pour l'élaboration de nos calculs.

Suite à ces résultats, nous avons réalisé des recommandations de deux types. Le premier type de recommandations se rapporte aux services. Nous avons proposé des points d'amélioration en concordance avec les résultats obtenus. Les secondes recommandations concernent les conseils que nous avons donnés à l'hôpital pour la mise en place de la méthode. En effet, lors de nos études de coûts, nous avons parfois rencontré des difficultés que ce soit dans la collecte des informations ou dans l'élaboration de nos calculs. Nous avons donc établi des pistes de réflexion et des outils pour faciliter la mise en place de la méthode des coûts par activités au sein du Centre Hospitalier de Roubaix.

Le Centre Hospitalier de Roubaix souhaite utiliser la méthode des coûts par activités pour d'autres calculs de coûts de séjours. Nos propositions les aideront donc à mettre en place cet outil.

**I. L'HÔPITAL ET SON ENVIRONNEMENT**

1. Le secteur hospitalier
2. Un environnement changeant face à un système rigide

**II. LE CENTRE HOSPITALIER DE ROUBAIX**

1. Le Centre Hospitalier de Roubaix, un établissement en constante évolution
2. Analyse du fonctionnement du Centre Hospitalier de Roubaix

**III. LE CONTRÔLE DE GESTION EN MILIEU HOSPITALIER**

1. Le contrôle de gestion à l'hôpital, et plus particulièrement au CH de Roubaix
2. Les méthodes de calcul des coûts à l'hôpital
3. L'évaluation des méthodes de calcul des coûts

**IV. MÉTHODOLOGIE**

1. Collecte des données
2. Analyse des données

**V. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Description des séjours étudiés
2. Explication de notre démarche
3. Etude du coût de l'opération de la cataracte
4. Etude du coût de l'endoscopie digestive
5. Etude du coût d'une consultation centralisée
6. Etude du coût de la prothèse de hanche

**VI. LIMITES**

**VII. RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN PLACE DE LA MÉTHODE ABC AU CH DE ROUBAIX**

1. Les observations
2. Les grilles d'activités
3. Les tableaux de coûts de personnel
4. Les consommables
5. Amortissement du matériel et mobilier
6. Les activités de soutien

## **LA MÉTHODE OPTIMALE DE DÉTERMINATION DES PRIX DE TRANSFERT - CAS DES ENTREPRISES IMPLANTÉES EN FRANCE**

---

Directeur de mémoire : Guy BUTIN, IÉSEG

Le contexte fiscal des entreprises est de nos jours très critiqué. L'existence de paradis fiscaux et de zones à fiscalité privilégiée nuit au développement des pays les plus pauvres. En effet, les disparités fiscales existantes entre les pays encouragent les groupes internationaux à pratiquer des stratégies d'optimisation fiscale. Pour ce faire, de nombreux mécanismes financiers permettent de transférer les bénéfices de ces sociétés vers des zones à fiscalité très avantageuse. C'est ainsi que les multinationales privent les pays en voie de développement de leurs ressources fiscales au profit de paradis fiscaux. Seulement, la situation ne tend pas à s'améliorer ; les taux d'imposition des sociétés ne cessent de diminuer avec la concurrence fiscale intensive entre les pays du monde.

Les mécanismes d'optimisation fiscale s'articulent autour du concept des prix de transfert qui correspondent au prix fixé sur les transactions réalisées entre deux sociétés liées. Les entreprises multinationales peuvent notamment transférer leurs bénéfices vers des zones à fiscalité privilégiée en surfacturant des services prestés par leurs filiales. L'importance croissante de la problématique des prix de transfert résulte à la fois de l'internationalisation des économies et des entreprises mais aussi d'un renforcement des textes de droit en la matière. En effet, les échanges intra-groupes représentent aujourd'hui 60% des transactions mondiales. C'est la raison pour laquelle les contrôles fiscaux et les redressements des prix de transfert sont de plus en plus nombreux. La politique des prix de transfert est devenue ces dernières années l'enjeu fiscal principal des firmes multinationales.

Au cours de leurs contrôles fiscaux, les administrations fiscales s'assurent que les prix de transfert pratiqués reflètent la réalité économique du groupe et qu'ils respectent le principe de pleine concurrence. L'OCDE et les administrations recommandent en ce sens cinq méthodes de détermination du prix de pleine concurrence. Le prix de pleine concurrence correspond au prix qui aurait été fixé entre deux sociétés indépendantes et dans un marché libre. Nous réalisons donc une étude comparative de ces cinq méthodes pour identifier, si elle existe, la méthode optimale de détermination du prix de pleine concurrence dans le cas des entreprises multinationales implantées en France.

En fondant notre raisonnement sur des données quantitatives et qualitatives, nous comprenons qu'il n'existe pas de méthode optimale de détermination du prix de pleine concurrence. Nous concluons que le choix de la méthode à employer est fortement impacté par la nature de la transaction et qu'il découle d'une logique fonctionnelle permettant la juste rémunération des entités d'un groupe.

**I. L'ENJEU FISCAL DES PRIX DE TRANSFERT**

1. L'optimisation fiscale internationale
2. Mécanismes d'optimisation fiscale
3. Les prix de transfert
4. Législation en matière des prix de transfert
5. La prévention du redressement

**II. LA DÉTERMINATION DU PRIX DE PLEINE CONCURRENCE**

1. Le principe du prix de pleine concurrence
2. L'analyse fonctionnelle
3. Méthode de détermination du prix de pleine concurrence
4. Les natures de transaction
5. La recherche et l'analyse des comparables

**III. ÉTUDE EMPIRIQUE DES MÉTHODES DE L'OCDE**

1. Méthodologie
2. Synthèse et analyse des données collectées
3. Résultats de l'étude

# LE SYSTÈME DE CONTRÔLE DANS LA FIRME MULTINATIONALE

---

Directrice de mémoire : Anne-Catherine MOURSILI, IÉSEG

Ce mémoire a pour objectif d'étudier le contrôle au sein des firmes multinationales. Il a pour but de voir si ce type d'entreprise possède un système de contrôle uniforme ou adapté aux différents environnements de ces filiales. En effet, par son implantation mondiale, la firme multinationale se trouve confrontée à une multitude d'environnements différents avec leurs caractéristiques propres.

Tout d'abord, de nombreux auteurs nous permettent d'identifier les différents modes de contrôle que ce type d'entreprises dispose pour mener à bien son activité. Après avoir présenté ces types de contrôle, nous étudions leurs caractéristiques ainsi que les interactions possibles. Ensuite, nous classifions concrètement les divers environnements existants, en considérant également la culture dans laquelle peut se trouver la firme multinationale par l'intermédiaire de ces filiales. Par la suite, nous observons que le contrôle permet non seulement une coordination mondiale, mais aussi une intégration des différentes entités, d'où une uniformisation de ce contrôle. Cependant, l'entreprise ne peut pas prendre en compte tous les environnements.

De plus, des recherches prouvent l'impact de l'environnement sur le système de contrôle d'une entreprise et l'adaptation qu'il requiert pour une meilleure efficacité de l'activité. Par conséquent, ces entreprises se trouvent donc confrontées à un problème d'uniformisation ou non de son système à travers le monde.

Par le biais d'une étude de cas, nous interrogeons des personnes du siège et des filiales d'entreprises multinationales afin de comprendre leurs systèmes de contrôle. Nous observons qu'elles disposent d'un système global international caractérisé principalement par les résultats et par un contrôle des comportements. Cependant, par sa structure complexe et décentralisée, et par son développement local, il existe des contrôles en interne, différents en fonction des filiales.

Cette étude permet de voir qu'au niveau national, il existe des contrôles adaptés dans les filiales, cependant régis par un système de contrôle mondial uniforme et appliqué à toute l'organisation.

Dès lors, de futures recherches pourraient être menées afin d'observer si un type d'environnement favorise un ou plusieurs types de contrôle définis au cours de l'étude.

**I. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La firme multinationale
2. Les mécanismes de contrôle
3. L'environnement externe de la filiale
4. L'environnement et les systèmes de contrôle
5. Le cadre conceptuel

**II. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Une étude exploratoire
2. Une étude de cas
3. Analyse thématique
4. Les limites

**III. RÉSULTATS & DISCUSSION**

1. Résultats
2. Discussion
3. Implications Managériales
4. Limites

**QUELS SONT LES FACTEURS INFLUENÇANT LA CAPACITÉ  
D'ABSORPTION DES INFORMATIONS ÉMISES PAR LE CONTRÔLE  
DE GESTION ?  
LE CAS DE LA BANQUE POPULAIRE DU NORD**

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

Depuis la publication du premier article de Cohen et Levinthal en 1989, la capacité d'absorption est un concept de plus en plus étudié par les chercheurs (Chauvet, 2003). Ces derniers la définissent comme « *l'aptitude d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* » (Cohen, Levinthal, 1990, p128). Toutefois, quand on parcourt la littérature relative à ce sujet, on remarque que son aspect individuel a été négligé.

L'objectif de notre recherche est de proposer une opérationnalisation de la capacité d'absorption individuelle et de l'étudier à travers ses antécédents. Autrement dit, nous voulons déterminer les facteurs influençant les aptitudes d'un individu à acquérir une nouvelle information, à l'assimiler et à l'exploiter.

Lors de notre revue de littérature, nous avons proposé de définir la capacité d'absorption comme un processus divisé en trois étapes indépendantes mais complémentaires : l'acquisition de l'information, son assimilation et son exploitation. A la suite de cela, nous avons identifié trois facteurs qui pourraient influencer, de manière plus ou moins directe, les différentes étapes du processus de capacité d'absorption ; ces facteurs étant la surcharge d'informations, les connaissances antérieures de l'individu et la participation des individus dans les activités de l'organe à l'origine de la création des informations.

Notre étude a été menée au sein de la Banque Populaire du Nord. Nous nous sommes entretenus avec huit directeurs d'agence de la région Nord lors d'interviews semi-directives. Notre recherche a porté exclusivement sur les informations produites par le contrôle de gestion.

Les résultats auxquels nous avons aboutis permettent d'établir les déterminants qui ont une influence sur une ou plusieurs étapes de la capacité d'absorption des individus. Il apparaît que les expériences professionnelles de l'individu, la nature de son diplôme, ses compétences en matière de curiosité et d'organisation, la surcharge d'informations à laquelle il est confronté peuvent influencer sa capacité d'absorption. De manière plus nuancée, nous avons remarqué qu'un lien entre la participation des directeurs d'agence dans le travail des contrôleurs de gestion et leur capacité d'absorption peut potentiellement exister. Néanmoins, le niveau d'étude ne semble pas jouer un rôle déterminant. Notre recherche a mis en lumière d'autres facteurs, tels que le contact avec les collègues, qui semblent avoir un effet sur le concept que nous étudions.

Les apports de cette recherche résident dans la construction d'un modèle expliquant comment et par quels facteurs les différentes étapes de la capacité d'absorption d'un individu peuvent être influencées. Ce type d'étude pourrait présenter un début de réflexion pour les entreprises qui souhaitent améliorer la capacité d'absorption de leurs employés.



- I. REVUE DE LITTÉRATURE**
  
- II. CONTEXTE DE L'ENTREPRISE**
  
- III. MÉTHODOLOGIE**
  
- VI. ANALYSES ET RÉSULTATS**
  
- VII. DISCUSSION ET CONCLUSION**

## **LA COOPÉRATION DES BÉNÉVOLES AU CONTRÔLE INTERNE**

---

Directrice de mémoire : Anne-Catherine MOURSLI, IÉSEG

Depuis quelques années, les activités associatives prennent de plus en plus de place dans la vie des français : grâce à cela les associations régies par la loi de 1901 ont pu grandement développer leurs activités. Cependant, même si ces associations n'ont aucun but lucratif, énormément d'argent y circule ce qui implique qu'il soit mis en place des contrôles stricts et réguliers. Ces contrôles amènent souvent une certaine tension au sein des bénévoles qui n'ont jamais travaillé avec des notions d'argent et de contrôles financiers. Ils ont donc en général du mal à coopérer au contrôle interne qu'ils ont du mal à comprendre. Le problème est que sans une coopération de leur part dans les activités de contrôle, ces dernières peuvent être mal appliquées ce qui rallonge le temps passé à ces tâches et diminue donc le temps consacré à leur mission.

Pour ce mémoire de fin d'étude j'ai donc décidé de chercher les différents moyens qui peuvent être mis en place au sein des associations afin que les bénévoles coopèrent volontairement et efficacement aux activités de contrôle interne. Dans une première partie je développerai plus en détail ma problématique de recherche, puis je passerai en revue la littérature faite à ce sujet c'est-à-dire la contrôle interne et la coopération mais aussi la motivation (car la coopération d'un bénévole nécessite sa motivation) et la communication. Cette revue me permettra de développer plusieurs propositions pouvant améliorer la coopération des bénévoles au contrôle interne : les former, leur fournir un sentiment de reconnaissance professionnelle et appliquer une politique de communication transparente quant au contrôle interne. Ces propositions m'amèneront à développer une recherche qualitative pour collecter les données nécessaires à cette étude qui seront analysées et interprétées en dernière partie.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le contrôle interne
2. La communication
3. La motivation
4. La coopération

**II. PROPOSITIONS**

1. La motivation
2. La communication

**III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

1. La collecte des données
2. L'analyse des données

**IV. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

1. La formation
2. La reconnaissance professionnelle
3. La communication
4. Implications managériales
5. Limite de mon étude

## **SOLVABILITÉ II ET LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE**

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

Fortes d'une couverture de 20 millions de personnes et de 11 milliards d'euros de cotisations en 2008, les institutions paritaires de prévoyance ne sont cependant que très peu présentes dans la littérature, alors qu'elles sont pleinement impactées par les évolutions du monde de l'assurance et particulièrement par la mise en place de la directive européenne Solvabilité II.

Cette étude vise à mettre en évidence comment ces institutions de prévoyance, dont la gouvernance est particulière, vont être impactées et comment elles s'adaptent à cette nouvelle directive au niveau de leurs conseils d'administration.

Elle s'appuie sur les informations obtenues lors d'interviews des principaux acteurs impactés par ces changements réglementaires qui réaffirment et renforcent la responsabilité des administrateurs de ces organismes assuranciers, et qui induisent une obligation d'une plus grande maîtrise technique.

Ainsi, l'exercice de cette responsabilité à laquelle les administrateurs sont confrontés nécessite des compétences et une évolution des pratiques.

D'une part, la compétence s'appréhende selon Laigre et Langlois (2006) par :

- Une formation nécessaire et effective ;
- Une limitation de l'âge des administrateurs, qui malgré certains travers, se révèle indispensable ;
- Une expertise passant par une connaissance du monde de l'assurance.

D'autre part, l'évolution des pratiques se traduit notamment par un changement de comportement nécessaire mais pas forcément acté des administrateurs.

Cette étude fait apparaître aussi la nécessité de faire aller de pair augmentation des responsabilités et reconnaissance du travail d'administrateurs d'institutions de prévoyance.

**I. LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE ET LE MONDE DE L'ASSURANCE EN FRANCE**

1. Structure globale et répartition de l'assurance en France
2. L'assurance de personnes

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La Théorie Néo-Institutionnelle
2. Solvabilité II
3. La gouvernance des assureurs de personnes à but non lucratif dans une nouvelle perspective

**III. DE LA REVUE DE LITTÉRATURE AUX PROPOSITIONS**

**IV. MÉTHODOLOGIE**

1. Étude qualitative exploratoire
2. Les organisations
3. Les personnes interrogées
4. La collecte des données
5. L'encodage des données
6. L'analyse des données

**V. RÉSULTATS ET ANALYSE DES DONNÉES**

1. Éclairage sur la gouvernance des institutions de prévoyance
2. Résultats et propositions de recherche
3. Discussion

## **L'EXTERNALISATION DE L'AUDIT INTERNE**

---

Directeur de mémoire : Julien MARGAINE, IÉSEG

L'externalisation est une pratique de plus en plus répandue. Dans un environnement concurrentiel, les entreprises cherchent à se concentrer sur ce qu'elles savent faire de mieux et externalisent les activités pour lesquelles elles ne possèdent pas l'expertise nécessaire. L'audit interne fait partie de ces activités et le but de la présente étude est d'analyser les déterminants de son externalisation en France.

Pour mener à bien notre étude, nous avons analysé la revue de littérature sur l'externalisation en général, en investiguant ces tendances récentes, d'après le baromètre Outsourcing 2008 Ernst & Young, qui faisaient état de l'externalisation des fonctions en Europe par secteurs d'activité et par fonction. La revue de littérature nous a permis de retenir 3 théories qui constituent le fondement de l'externalisation et d'en dégager quelques facteurs déterminants. Il s'agit de la théorie des coûts de transaction, la théorie de la ressource et la théorie institutionnelle. La littérature spécifique à l'externalisation de l'audit interne, associée aux tendances récentes de l'externalisation en Europe et aux différentes théories précitées nous a permis de retenir 8 facteurs (la stratégie, la taille de l'entreprise, l'appartenance au cœur de métier, la qualité des services du prestataire externe, les coûts, l'importance accordée à la gestion des risques, l'influence des normes mimétiques et coercitives). De ces 8 facteurs découlent 8 hypothèses qui nous ont permis d'ébaucher notre cadre conceptuel.

Pour collecter des données, un échantillon composé de 165 auditeurs internes, directeurs financiers et contrôleurs de gestion au sein d'entreprises possédant leur siège social en France s'est vu administrer un questionnaire en ligne. Les relations existant entre l'externalisation de l'audit interne et les différents facteurs à l'origine de nos hypothèses ont été testées grâce à un modèle d'analyse discriminante.

Au final, 63 entreprises ont répondu au questionnaire avec 13 externalisant tout ou partie de leur audit interne et 50 n'externalisant pas du tout. Les résultats de l'analyse discriminante suggèrent que l'externalisation de l'audit interne est liée à la taille de l'entreprise, la qualité des services des prestataires externes, la réduction des coûts et le mimétisme. Ces résultats révèlent également que l'externalisation de l'audit interne n'est pas une pratique répandue au sein de notre échantillon.

La recherche s'est toutefois heurtée à quelques limites liées à la méthode d'administration en ligne de questionnaires. Le taux de retour escompté n'a pas été réalisé limitant ainsi la représentativité de l'échantillon et les possibilités de généralisation des résultats. La population de notre échantillon s'est également constituée en limite compte tenu du fait que la majorité des répondants étaient des auditeurs internes. Comme remède à ces limites, il a été proposé d'administrer le questionnaire à un échantillon plus représentatif en restreignant le champ d'études à une région particulière. Il a également été proposé d'administrer le questionnaire à une population constituée en majorité de directeurs financiers et accessoirement de chefs de missions d'audit interne pour plus d'objectivité.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE ET DÉFINITIONS**

1. L'externalisation
2. Les éclairages théoriques
3. L'audit interne

**II. MÉTHODOLOGIE**

1. Méthode de collecte des données
2. Questionnaire
3. Modèle d'analyse des données
4. Tests statistiques

**III. RÉSULTATS ET DISCUSSION**

1. Analyse des données
2. Limites
3. Futures recherches

**PERFORMANCE OF HEDGE FUNDS DURING THE PERIOD  
1994 - 2009**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

In recent years, hedge funds and other highly leveraged institutions have attracted considerable criticism and have been accused of accentuating economic crisis by taking large speculative positions in emerging markets. Other critics have been concerned that the high degree of leverage employed by hedge funds can oblige them to liquidate large positions in falling markets, which may result in both volatile prices and threaten the solvency of the leading banks. In the words of the Chairman of the House Committee on Banking and Financial Services, hedge funds are seen by some to be run-amok, casino-like enterprises, driven by greed that with their sheer size can control markets and, in certain circumstances, even jeopardize the viability of sovereign states.

Because of all those critics that have been carried against hedge funds we wanted to analyse their behaviour and performance over the past 15 years. This paper examines how hedge funds perform during crisis time by comparing historical excess return given by market providers data to the excess return that we calculated with Capital Asset Pricing model.

We provide supporting evidence that directional strategies (Equity Hedge, Global Macro, Event Driven) provide exceptional returns in good markets conditions but suffer very much from trouble periods with very high volatility. On the other side, non-directional strategies (Equity Market Neutral, Relative Value and Multi-Strategy) resist better to the crisis.

Moreover we demonstrate that over long time period, the so criticised CAPM model is quite good to describe hedge fund behaviour. We do a large focus on the last worldwide financial crisis and tend to conclude that market efficiency was respected since CAPM model gives us relevant results with respect to historical data provided. However, it is important to say that this study was carried on a specific sample of data and so considerable caution is needed in drawing inferences about hedge fund activities during crisis periods. Excess returns are calculated are not risk adjusted. Hence we must be careful when we compare active alternative strategies (hedge funds index) with passive market index strategy (S&P 500).



**I. LITERATURE REVIEW**

**II. STRATEGY CLASSIFICATION AND DATA**

1. Hedge Equity strategies
2. Event-Driven strategie
2. Macro strategies
3. Relative Value strategy

**III. METHODOLOGY**

**IV. EMPIRICAL RESULTS**

1. The Asian crisis (1997-1998)
2. The Russian crisis (1998-1999)
3. The Internet Bubble crisis (2000-2001)
4. The after September 11th crisis (2001-2002)
5. The current crisis

# THE IMPACT(S) OF THE VOLATILITY ON THE PROFITABILITY OF THE RELATIVE STRENGTH INDEX: THE CASE OF THE SHANGHAI STOCK EXCHANGE MARKET

---

Directeur de mémoire : Renaud BEAUPAIN, IÉSEG

Technical analysis is become one of the main technique in order to trade on markets. Hence a lot of methods have been developed to respond to this interest. Since graphical analyses are prone to subjectivity, we decided in this work to focus on mathematical indicators.

To do so we have chosen to work on one of the most used indicators: the so-called RSI, standing for Relative Strength Index. Since this indicator is an oscillator, it overreacts the changes of a given price. Hence we could assume that the more security price is volatile the more the oscillator will move. Therefore the more buy or sell signals will be generated and more trades will be operated. In that way, this study tries to highlight the influence of the volatility on the profitability of the so called RSI.

For this study, we assume that a period of high volatility will generate more signals and consequently more trades that will have a positive (or negative) impact on profitability.

We will try to demonstrate this impact by resolving the following hypothesis:

- The volatility has an impact on the level of the returns.
- There is a technique that is more profitable in period of low (high) volatility regime.
- There is a difference between the profitability of RSI compared to a Buy and Hold strategy.

Thanks to a VBA program we simulated three different techniques based on RSI and a Buy and Hold Strategy. These simulations have been conducted on 35 stocks on the Shanghai Stock Exchange during 113 days (from 11 October 2007 to 31 March 2008). We averaged the daily return of these 35 stocks to get the average return of the portfolio.

In order to measure the impact of the volatility, we divided the days depending on two subcategories: a high volatility and a low volatility regime. The volatility has been computed on the global market thanks to the MSCI China with an EWMA model. A Markov Switching let us determined the extent to which a day belong to one or the other regime.

In order to test the previous hypotheses we decided to focus on two different methods. The first one will be a descriptive analysis that let us draw the first conclusions. The second will be statistical tests. These tests will focus on the equality of means, medians and variances of the different techniques and will confirm (infirm) our first conclusions. We conducted tests on signal numbers, trade numbers, returns, profitability of one trade depending on the volatility regime and the sign of the returns.

The conclusion highlight that the volatility has an influence on the profitability of trading strategies based on RSI but the extent to which it has an impact is not as high as we assumed.

**I. HISTORICAL OF TECHNICAL ANALYSIS**

**II. MARKET EFFICIENCY**

**III. TIME VARIABLE**

**IV. SPREAD OF TECHNICAL ANALYSIS**

**V. POPULARITY OF TECHNICAL ANALYSIS**

**VI. NEURAL NETWORK**

**VII. RELATIVE STRENGTH INDEX**

**VIII. VOLATILITY**

**IX. METHODOLOGY**

**X. DATA ANALYSIS**

**XI. DESCRIPTIVE STATISTICS**

**XII. TESTS**

**AGGREGATE VOLATILITY AND MARKET JUMP RISK:  
AN EXPLANATION OF CROSS-SECTION OF STOCK RETURNS**

---

Directeur de mémoire : Yakup Eser ARISOY, IÉSEG

Previous studies document that there is strong evidence that stock prices contain both stochastic volatility and jumps. Volatility and jumps risks are also prices in the cross section of stock returns. Driven by the evidence that the link between option market and stock market can be explanatory factors in the cross-section of stock returns, we test whether option returns can explain the size anomaly and the book-to-market ratios. In agreement with earlier findings, we find that the size anomaly is created by the difference in the sensitivities of small and big firms according to volatility and jump risk factors. Small stocks are more affected from innovations in aggregate volatility and big stocks are hedges against these innovations in aggregate volatility. In the same way, only the growth portfolios provide a hedge against volatility risk. Value stocks seem to be more vulnerable to volatility risk.

Concerning the jump risk, it appears all firms are affected negatively from negative jumps in the market whatever their market capitalization. However, growth portfolios are affected more severely from negative jumps but also benefit more from positive jumps in the market.

## **I. LITERATURE REVIEW**

## **II. METHODOLOGY**

1. Data
2. Construction of straddle and put database
3. Regression

## **III. ANALYSIS OF DATA**

1. Correlation between the data
2. Significance and sign of the coefficients

**THE SUBPRIME CRISIS, A REMAKE OF THE S&LS CRISIS**

---

Directrice de mémoire : Loredana URECHE, IÉSEG

Between 2000 and 2002, the Federal Open Market Committee has strongly decreased its target rate. This decrease, associated with external and economic influences as well as with innovative financial products like securitization has influenced investors' behaviors. In this dissertation, we analyzed the financial causes of the subprime crisis, in comparison with the American S&Ls crisis of the 1980s.

We realize an event study on banks returns at the beginning of the XXI century. It is at this particular moment that the main causes of the subprime crisis can be found. To do so, we identified nineteen events that may have impacted banks behavior and hence, contribute to the beginning of the financial bubble.

Our results show that the monetary policy of the FED, i.e. interest rates, plays a significant role on the banks returns and hence, their attitude towards risk. Our analysis also describes the role played by the securitization practices during this subprime crisis. Moreover, it also explains why these practices could be one of the noticeable differences between the S&L crisis and the subprime crisis' consequences while their origins seem to be very similar.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. The S&L crisis
2. The subprime crisis

**II. HOW DID IT HAPPEN?**

1. The Economic Conditions
2. The Institutions' Activity and Behaviour
3. The Securitization

**III. METHODOLOGY**

**IV. DATA**

**V. EMPIRICAL EVIDENCE**

**DANS LE CADRE DE LA CRISE FINANCIÈRE ACTUELLE,  
QUELLE EST L'EXPOSITION DES BANQUES EUROPÉENNES  
AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT LBO ?**

---

Directeur de mémoire : Stéphane MOUTON, IÉSEG

Le leverage buy out (LBO) ou opération de rachat par effet de levier est une technique d'acquisition d'entreprise financée par des apports en fonds propres limités et par un endettement bancaire plus ou moins important. Grâce à l'implication des dirigeants et l'optimisation permise par trois effets de levier (financier, juridique et fiscal) les LBO sont une source de rendement important associée à des risques élevés pour les investisseurs et pour la banque de financement.

Dans un contexte d'aversion au risque et de liquidité abondante sur les marchés financiers, les opérations de LBO se sont considérablement développées avec l'apparition d'un véritable marché du LBO et d'une concurrence accrue des banques en matière de financement. Première source de financement des rachats par effet de levier, la banque joue en effet un rôle central dans les activités de Capital Transmission LBO, avec la part d'endettement. Elle participe aussi à la structure et aux caractéristiques propres de chaque opération via les covenants et la syndication des crédits. Ces techniques permettent aux banques de limiter et mutualiser le risque de défaillance de l'entreprise pour le remboursement de la dette dans les opérations de LBO.

Compte tenu des montants importants qui peuvent être engagés lors d'une opération de LBO, de la nature particulière du crédit d'acquisition présentant des profils de risque/rendement divers et de la faiblesse des garanties qui peuvent y être attachées, les banques se retrouvent particulièrement exposées au risque de défaut de la dette accordée.

Le développement récent des instruments de transfert de risque de crédit a permis une meilleure dispersion du risque vers l'ensemble des acteurs du marché. Les banques ont recours à des techniques variées permettant de limiter l'impact de ces actifs sur leur bilan, de réduire leur exposition et d'assurer la stabilité financière de leur établissement. Mais l'innovation financière et la sophistication des montages présentent de nouveaux risques pour les banques de financement et accentue leurs positions dépendantes vis-à-vis du marché. D'autre part, l'évolution des pratiques de 2003 à 2007 dans un contexte de concurrence intense entre les établissements de crédits a considérablement augmenté les risques inhérents à ce type d'opération.

Cette multiplication des risques est renforcée dans les conditions actuelles des marchés financiers, suite à la crise hypothécaire américaine en 2007. Cette crise a impacté particulièrement le marché dynamique de la syndication et transfert de crédit. Ainsi, les banques ont perdu leur meilleur outil de gestion du risque et vu leur exposition au risque unitaire de contrepartie augmenter sensiblement.

Par la réduction des opérations, l'amélioration de leur qualité, une sélection plus fine des sociétés cibles et une volonté des banques d'assainir leur bilan, le système bancaire européen a montré sa capacité d'adaptation face à l'évolution du marché, favorisée par le cadre réglementaire lié aux accords de Bâle II et par une gestion prudente comparativement au modèle anglo-saxon.

Les résultats de notre étude montrent qu'au détriment de leur rôle d'intermédiaire financier, les banques européennes et les banques françaises présentent aujourd'hui une exposition limitée au risque direct sur le financement de Capital/transmission LBO. Elles peuvent néanmoins porter d'autres risques difficilement quantifiables sur les techniques de transfert de risque.



- I. LE LEVERAGE BUY OUT (LBO) ET LE RISQUE DE CRÉDIT ASSOCIÉ**
- II. MÉTHODOLOGIE SUIVIE**
- III. LA GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT PAR LES BANQUES**
- IV. ÉVOLUTION DU MARCHÉ DES LBO AVANT 2007 : LA MONTÉE DES RISQUES**
- V. LA CRISE DES SUBPRIMES ET L'ACCENTUATION DES RISQUES**
- VI. LES RÉGLEMENTATIONS ET LE RÔLE DES AUTORITÉS DE TUTELLE**

**THE EVOLUTION OF THE RELATION BETWEEN TRADING VOLUME  
AND VOLATILITY IN DEVELOPED AND EMERGING MARKETS**

---

Directrice de mémoire : Loredana URECHE-RANGAU, IÉSEG

This dissertation empirically investigates whether there is an evolution in the relation between trading volume and volatility in 23 developed and 15 emerging markets. To answer this question, we develop a dynamic application of the TARARCH (1,1) model and first prove that the relationship is variable through time. Then, we concentrate our analysis on three major macroeconomic events, namely the Asian Crisis, the Dot Com bubble and the Subprime crisis. We find that the explanatory power of volume is greater during these periods. Finally, we show that the sign of the correlation cannot be clearly set for a specific country or sub group of developed or emerging market.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Earlier research
2. Empirical evidence on developed versus emerging markets

## **II. METHODOLOGY**

1. The TARARCH specification
2. Rolling TARARCH method
3. Data

## **III. EMPIRICAL RESULTS**

1. Significance
2. Volatility persistence

## **IV. ANALYSIS**

1. Evolution and economic cycles
2. Stress period
3. Bull and Bear period analysis

**STRADDLE AND VOLATILITY RISK PREMIUM:  
EVIDENCE FROM FRENCH INDEX OPTIONS**

---

Directeur de mémoire : Yakup Eser ARISOY, IÉSEG

This paper extends the previous studies of Coval and Shumway (2001), Bakshi & Kapadia (2003), and Arisoy, Altay, and Akdeniz (2007) who document using option pricing, the existence of a volatility risk premium in the options market, and thus in the securities markets. However, the above researches focus on the U.S. index options markets, using a sample of the S&P 500 index options. My contribution by this thesis will be to extend these studies into the French market. In other words, by examining options returns and the sensitivity of industry portfolios to volatility, the goal of this paper is to test whether volatility risk is a priced risk factor in the French market, and if so to determine the sign and the magnitude of this factor. We also have a look at the reaction of different types of industry to the volatility risk. These findings can play an important role for the decision of risk management, portfolio formation and hedging strategies. My research is based on the at-the-money straddle returns of the CAC 40 index options, and on the Volatility Index on the CAC 40.

**I. INTRODUCTION**

1. Literature Review
2. Findings summary
3. Psychologie de la cible du questionnaire
4. Parallèle entre Films et clips musicaux
5. Synthèse de la conceptualisation et hypothèses de recherche

**II. OPTIONS, STRADDLES, AND THEIR RETURNS**

1. Economical Background
2. Call, Put, Straddle

**III. METHODOLOGY**

1. Straddle positions
2. Volatility Index changes
3. The models

**IV. EMPIRICAL FINDINGS****V. IS VOLATILITY RISK PRICED ?**

## THE BUSINESS VALUATION PROCESS WITHIN M&AS FIELD AND THE IMPACT OF SUBJECTIVITY

---

Directeur de mémoire : Robert JOLIET, IÉSEG

Over the past few years, there has been an accumulation of financial scandals. Speculation exists since a while now and in spite of its negative impact on our economy, people continue to speculate. Most of the financial scandals are due to the fact that people do not have any limits and take unnecessary risks to make money. This behaviour makes us wonder if financial actors are one hundred percent rational and if they are able to act regardless their feelings. Business valuation involves a lot of estimates and judgments. Indeed, valuation approaches themselves involve a part of subjectivity since they rely on hypotheses made by a person and consequently, valuation's quality depends on the valuation analyst.

In a mergers and acquisitions (M&As) context, valuation services are needed. Through acquisitions, companies look for synergies and want to expand their activities in order to face an increasing competitive environment. Thus, it is important to value an acquisition in order to give an idea about what it worths to potential investors. Through this master thesis, one wants to study the business valuation process in detail and see what are the possible factors that could influence a firm's value. The purpose of this paper is to assess the importance of the business valuation process and especially in a M&As context and highlight the fact that there are still cases where some biases prevent from reaching a fair valuation.

One has decided to interview professionals in order to perceive their view about the business valuation process and compare their answers to identify converging and diverging opinions. Thanks to our analysis, one has discovered that there is not a single way to conduct a business valuation and that it is not an exact science. All of our interviewees agreed to the fact that the business valuation process is subjective but most of them do not consider it as the main factor influencing the valuation. According to them, it would be the information's availability. They believe that the quality of the valuation depends on the quality of the information available.

Moreover, the business valuation process is also influenced by the valuation methods used. Indeed, each of them have their own advantages and drawbacks, rely on estimates and involve professional judgment, which may lead to biases. Nevertheless, the most used methods are the income approach with the DCF (Discounted Cash Flows) and the relative valuation with CoCos (Comparable Companies) and CoTrans (Comparable Transactions). The DCF method is used as a primary approach and then, valuation analysts use the relative valuation in order to check if their hypotheses are reasonable or not.

Finally, one will see that legislation with the fair value concept is a critical aspect and especially in today's world where economy is not doing well and markets are illiquid. Thus, the fair value concept is subject to a lot of criticisms.

**I. THE BUSINESS VALUATION PROCESS**

1. The role of M&As in the business valuation process
2. The business valuation process
3. The accounting standards and the will of being “transparent”

**II. COLLECTING PROFESSIONALS’ OPINIONS: A PRACTICAL APPROACH**

1. Methodology
2. The interview guide

**III. THE BUSINESS VALUATION PROCESS VIEWED BY PROFESSIONALS**

1. Results display
2. Qualitative Interpretation : Thematic Analysis
3. Quantitative Interpretation
4. Synthesis of our hypotheses

**EFFECTS OF THE PRESENCE OF A SECOND LARGE SHAREHOLDER  
ON DIVIDEND POLICY EVIDENCE FROM FRANCE**

---

Directrice de mémoire : Ilkay SENDENIZ YUNCU, IÉSEG

In our changing and unstable economic world, companies get bigger and bigger and investors want to have significant and safe return on their investments. That explains why the dividend payouts are one of the factors that drive an investor's decision to purchase a stock. However, it arises agency problem between the controlling and non-controlling shareholders. The controlling ones can extract private benefits of control. That is why we thought that it would be interesting to evaluate what were the impacts of the presence of a second large shareholder on the dividend payouts policy. Thus, the research question of our study is to evaluate if the second shareholder would prefer to collude with the first shareholder in order to extract private benefits; or would he compete against him for control. The framework of our study is the French companies in the 2006-2007 periods.

To be more precise in our analysis, we begin by defining the different elements that are linked with these notions of control and dividend payouts. We explore what were the effects of the separation of control and ownership on agency problems and dividends. We also describe what reactions could we expect from the presence of a second shareholder in the company according to the literature review.

In continuation, we explain how we construct our sample and the variables that we want to use in our regression model. Then, we proceed to the empirical study. We have two methods to analyze the regression; we use the OLS method in cross-sectional and the panel data. The aim of this analysis is to observe the effects of the excess control and the presence of a second shareholder, individually, on the dividend policy. Then, we include both elements in the same regression in order to see if they would have the same tendency. Finally, we observe the effects of the voting rights divergence between the first and the second shareholder. It allows knowing if a high voting rights ratio encourages the second shareholder to collude with the first shareholder.

We do not get significant results to draw clear conclusions about the excess control and the presence of a second shareholder on dividend policy with the both methods. Nevertheless, we find that some company variables have an influence on the dividend payouts policy. The profit, the negative income and the growth opportunities have a negative impact on dividend policy. In contrast, the size of the company is a positive factor for the dividend payouts.



**I. LITERATURE REVIEW**

1. Generalities about Separation of Ownership and Control
2. Generalities about Dividends
3. Presence of a Second Large Shareholder

**II. DATA**

1. Research of data
2. The Dependant Variable: The dividend Payouts
3. Variables related to the Ownership and Control
4. Méthode de collection de données
5. Variables related to the Firm
6. Variables description

**III. METHODOLOGY**

1. OLS Method
2. Panel Data
3. Regression Model
4. Dividend Models

**IV. RESULTS AND DISCUSSION**

1. Descriptive Statistics
2. Results with OLS Method
3. Results with Panel Data Method
4. Analysis of the company's variables

## **DO FRENCH SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENTS PERFORM SIMILARLY COMPARED TO TRADITIONAL INVESTMENTS?**

---

Directeur de mémoire : Luca GELSOMINI, IÉSEG

As the 21st century society becomes more and more concerned about sustainability, ethical and environmental challenges, many investors have decided to act for a better world through their investment decisions. In order to be ethical and to act socially responsible, they are interested in investing in Socially Responsible Investments.

However the issue of SRI performance compared to non-SRI funds is essential for investors. Do French SRIs perform similarly compared to traditional funds? The answer to this question is fundamental to know whether or not SRIs will continue to increase. On one hand, if SRIs have similar or higher returns than non-SRI funds, traditional investors will be interested in these high-performing investments; SRI will attract new investors and thus will continue to grow and will become a main part of investment decision making process. On the other hand, if SRIs underperform compared to other funds, traditional investors, mainly interested in high returns, will not be attracted by SRIs; SRI will stay a niche market, just for socially-conscious investors, who are not only interested in high returns, but who are mainly interested in the social, ethical and environmental purpose of their investments.

Authors disagree concerning this issue. Supporters of SRI affirm that SRI funds do perform similarly or outperform in comparison to traditional funds. In fact by only investing in good and safe companies, SRIs avoid bad and dangerous companies, and therefore are less risky, and their performance is better. To the contrary opponents of SRI think that SRI portfolios are less diversified because there is smaller choice of companies following ESG (Environment, Social, Governance) criteria. Therefore their performance is lower.

We read and analyzed many previous studies concerning this subject, and we observed diversity among the results. That is how we decided to do our own analysis about SRI performance.

First we compared the performance of a SRI index, ASPI Eurozone, to a traditional index, DJ Eurostoxx from July 2002 to June 2010.

Then we studied the performance of 29 SRI funds, compared to their benchmark. We chose SRI funds among the 92 SRI funds which this year obtained the label "ISR" delivered by Novethic, a research center for Socially Responsible Investment. These funds are only composed of shares, and they are mainly on the French market.

Our main results are that the SRI Index, ASPI Eurozone performs similarly compared to the traditional Index, DJ Eurostoxx, and that SRI funds have similar or slightly higher returns than traditional funds.

We are conscious of the limits of our study, and we know that we have to be careful with our findings. Our results may be biased by several elements. However we believe in SRI's future and we think that SRI will become a global revolution in investments' decisions over the next few years.

## **I. SRI**

1. History
2. What is SRI?
3. French Market
4. Label ISR in France
5. SRI performance-Literature Review

## **II. SRI PERFORMANCE MEASURE**

1. Choice of the sample
2. Performance measure
3. Ethical versus traditional index
4. Funds' performance

## **III. EMPIRICAL ANALYSIS**

1. Why SRI should typically have lower returns compared to traditional funds
2. SRIs outperform compared to traditional funds
3. SRI Future
4. Limits of our thesis

**DETERMINANTS OF FRENCH FINANCIAL INSTITUTION  
TRANSACTION PREMIUMS**

---

Directrice de mémoire : Ilkay SENDENIZ YUNCU, IÉSEG

Because of a changing economy and the regulatory environment, mergers and acquisitions activity started accelerating during the eighties and remained pretty stable since 2000, thanks to financial institutions' diversification and enlargement beliefs.

Since this phenomenon is going to pursue with liberalization and globalisation, understanding the determinants of bidders' premiums is important to master the purchase price allocation and interpret the goodwill value.

This Master thesis examines the bid premiums paid by the major French financial institutions between 2001 and 2008.

The objective is to eliminate the lack of transparency and define the different elements that will influence the premium determination.

Studying a sample compounded with seventy five transactions completed by French companies from the financial industry, inputs referring to accounting data, transaction details and external environment have been tested through four linear regressions.

The results of the research indicates that higher bid premiums were paid for, (a) larger size targets, (b) targets with good solvency as measured by the solvency ratio, (c) transactions carried out through exchange of stocks, (d) normal offers, (e) friendly offers.

Transaction premiums paid to financial institutions are also seen to significantly change over time, due to (f) external factors.

These findings corroborate with other academic researches but also differ on certain points, especially regarding the diversification strategy.

This analysis brings information about the behaviour of French financial institutions as acquirers and observes that hedging risk is at the heart of preoccupations when valuing the bid premium.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Valuation Methods
2. Valuation within a Merger and Acquisition Framework
3. Purchase Prices Allocation: Fair Value, Market Value and Goodwill

## **II. METHODOLOGY**

1. Data
2. Model and Explanatory Variables

## **III. RESULTS**

1. Empirical Findings
2. Limits

**IMPACT BOURSIER DU BUREAU DE RECHERCHE  
ET DES CONTRATS D'ANIMATION DE LA SOCIÉTÉ DE BOURSE  
GILBERT DUPONT**

---

Directeur de projet : Renaud BEAUPAIN, IÉSEG

Le bureau de recherche et les relations avec les émetteurs sont au cœur de l'activité de la Société de Bourse Gilbert Dupont. L'objectif de ce projet de consulting est de répondre aux questions suivantes :

- Gilbert Dupont est-il un market mover ?
- Quels sont les impacts des contrats d'animation pour les émetteurs ?

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. From liquidity to prices
2. Analysts' role
3. Analysts' moves impacts
4. Liquidity Provider contracts
5. Hypotheses summary

## **II. DONNÉES**

1. Récolte de données
2. Test de fiabilité
3. Nettoyage

## **III. IMPACT DU BUREAU DE RECHERCHE**

1. Mouvements d'analystes étudiés
2. Ajustements
3. Méthodologie : « Event study »
4. Résultats
5. Conclusions

## **IV. IMPACT DES CONTRATS D'ANIMATION**

1. Méthodologie
2. Résultats
3. Conclusions

**COMMENT UNE BANQUE PEUT-ELLE CONSOLIDER SA RELATION  
AVEC LA CLIENTÈLE « DE QUALITÉ » À TRAVERS LE CRÉDIT  
REVOLVING ? L'EXEMPLE DE L'AGENCE PRINCIPALE DE METZ  
MAGNY DE LA BANQUE X**

---

Directeur de projet : David CRAINICH, IÉSEG

La relation bancaire est une relation de long terme. Cette relation est basée sur un mot clé : la confiance. La confiance de l'établissement de crédit envers son client est mesurée par le risque de solvabilité de l'emprunteur. La confiance du client envers sa banque repose sur la transparence des informations.

Le Crédit revolving peut-il être un outil de consolidation de la relation bancaire ?

Ce crédit permanent se renouvelle à chaque remboursement de l'emprunteur, il s'agit donc d'un crédit à vie. Souvent associé au surendettement des ménages, il dispose en France d'une image négative. La France souhaite encadrer le crédit et tend vers « le crédit responsable ».

La banque X a lancé en 2008 un nouveau produit Y. Il s'agit d'une carte bancaire double usage qui est associée à une réserve de crédit permanente. Avec un taux concurrentiel (11.90% TEG), ce crédit revolving bancaire se veut donc différent des crédits renouvelables classiques pratiqués par les enseignes commerciales (près de 20% TEG). Ciblé sur la clientèle « de qualité », c'est-à-dire une clientèle grand public ou haut de gamme qui a une bonne gestion de son argent. Ce produit Y se veut différent en termes de taux et de public ciblé.

Le crédit revolving, fortement utilisé par les entreprises, correspond pourtant à un besoin de gestion bien précis : il permet à une souplesse de gestion de la trésorerie à long terme qui a un coût très faible si l'emprunteur peut le rembourser rapidement. Or, cette clientèle dispose de flux d'argent important qui peuvent être irréguliers. Par conséquent, ce produit est totalement adapté à la gestion de leur argent. Cette étude s'attache à démontrer en quoi ce produit est le plus avantageux pour ce type de clients.

Pour comprendre la faiblesse des ventes de ce produit novateur, nous avons appliqué une méthode de type exploratrice. Axé sur la collecte de données secondaires, différentes enquêtes ont été administrées afin de recueillir et confronter les informations émanant du management, de la partie opérationnelle (les commerciaux), des clients déjà utilisateurs et des clients appétant à ce produit. En combinant ces informations et des méthodes d'analyses qualitatives et quantitatives, nous avons pu mettre en exergue les raisons de la fragilité des ventes et des scénarii d'amélioration des ventes basées sur le rôle central du banquier. Une éducation au crédit revolving est nécessaire.



## **I. ANALYSE DU PRODUIT CARTWIN**

1. Présentation commerciale
2. Un produit ancré dans la stratégie de la banque X
3. Le poids de la situation économique : un frein ou un moteur au développement du produit Y ? C
4. Conclusion de la première partie

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Le modèle conceptuel
2. Le type de recherche mis en place
3. Le type de données
4. La collecte de données
5. La méthode d'échantillonnage

## **III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Diagnostic de départ
2. Analyse des ventes
3. Analyse de la perception du crédit revolving
4. Analyse de la perception du produit

## **IV. LE CREDIT REVOLVING RÉPOND À UN BESOIN DE GESTION POUR UNE CLIENTÈLE DE QUALITÉ**

1. Une meilleure solution que l'épargne
2. Une meilleure solution qu'un crédit
3. Le meilleur moyen pour faire face à des décalages de trésorerie
4. La rapidité : un atout majeur
5. Scenarii d'amélioration des ventes
6. Le produit Y : peu rémunérateur pour la banque mais peu coûteux

**CGI FLOOR PLAN FINANCING FOR CAR AND BOAT COMPANIES:  
THE CASE OF VOLVO AUTO ITALY**

---

Directeurs de projet : Jérémie LEFEBVRE, IÉSEG - Walter LAZZARI, LIUC - Didier TESSE, VOLVO

This essay focuses on my tasks inside the CGI Risk Department for the implementation of a financial product, the Floor Plan, which is essentially the inventories financing of cars and boats as required by all dealers of the Constructor. In particular, through this essay dividend in 3 parts, I present the supporting process and the executive modalities that CGI needs in order to authorise a Floor Plan financing for "Volvo Auto Italy".

In the 1<sup>st</sup> module - Formulation of the problematic and CGI diagnosis - an overview of the company is given: its history, values, latest results, the Risk Department and even a brief presentation of its holding, the well-known banking group SOCIETE GENERALE. A "research problem statement" is included in this part, with a description of the research dilemma, objectives and questions.

The 2<sup>nd</sup> section - Corporate financing decisions & establishment of the floor plan - contains theoretical articles about corporate financing decisions: the method and the instruments by which companies settle on their choices to finance their investments.

Followed by an explanation on the modalities through which CGI put in practice the Floor Plan financing, considering several aspects: the commercial management to pick up the client and strengthen the relationship; the daily management; the informatics implementation; the management disputes in cases of insolvency. All aspects are supported by interviews with CGI professionals.

In the final module - The case of Volvo Auto Italy and the continuous risk assessment - examples of tables, databases and financial reports are shown, with the aim to give a specific idea about the work done for each dossier concerning the studies made for the real case of Volvo Cars Italy. In addition, the risk assessment process is explained, considered as the most important component after the Floor Plan financing has been authorized.

**I. FORMULATION OF THE PROBLEMATIC AND CGI DIAGNOSIS**

1. The research problem statement
2. Company overview
3. Group composition
4. Risk management direction
5. The owner: Société Générale

**II. CORPORATE FINANCING DECISIONS & ESTABLISHMENT OF THE FLOOR PLAN**

1. General overview on the financing options
2. Small business finance
3. Auto dealers' industry
4. Establishment of the floor plan
5. Benefits and risks
6. CGI floor plan financing

**III. THE CASE OF VOLVO AUTO ITALY AND THE CONTINUOUS RISK ASSESSMENT**

1. About Volvo
2. The analysis of an application file for funding
3. The final decision
4. The risk assessment process

## MULTIPLE LARGE SHAREHOLDERS AND EARNING INFORMATIVENESS

---

Directeurs de mémoire : Hind SAMI et Sabri BOUBAKER, IÉSEG

Earnings informativeness can be defined as a measure of earnings quality. Thus, it represents indirectly firms' credibility and transparency (Fan and Wong, 2002). This earnings informativeness can be influenced by the ownership structure. As the second largest shareholder is neglected in the previous studies and 39% of the European firms possess at least two large shareholders with more than 10% of voting rights (Faccio and Lang, 2002), the aim of this study is to analyze the influence of the presence of multiple large shareholders on earnings informativeness in French listed firms. More precisely, this study analyzes the effects of the multiple large shareholders according to their presence, to the control of the second largest shareholder and the control of all the multiple large shareholders, beyond the ultimate controlling shareholder. These effects are analyzed also by taking care of the separation of ownership from control of the largest ultimate controlling shareholder.

In this study, earnings informativeness is represented by the earnings-return relation (Fan and Wong, 2002). This study is done on 165 French listed firms belonging to SBF250 in 2006. Regression is used in order to evaluate the interactions between ownership, the presence of multiple large shareholders and earnings informativeness.

Some surprising results appear from this study. First, consistent with Fan and Wong (2002), the separation of ownership from control impairs firms' earnings informativeness. However, no significant results appear from the tests of multiple large shareholders and earnings informativeness. This lack of significance is explained by the limited size of the database. So no clear conclusion can be drawn, even if some tendencies are seen in the results. Actually, the presence of multiple large shareholders is likely to reduce earnings informativeness. This negative relation appears even more when the voting rights of the largest shareholders are close. Then, these negative effects on earnings informativeness seem to be added up to the ones of the separation of ownership from control of the ultimate controlling shareholder.

These results could follow the arguments of Zwiebel (1995). The multiple large shareholders could create collusion to maximize their private control benefits. This collusion involves the presence of coalitions and some earnings' manipulation. In this situation, earnings appear less credible and less transparent. So earnings seem to be more informative when the ownership concentration is on the hands of one large investor than shared beyond multiple large shareholders. As this interpretation lacks of significant results, it would be interesting to produce this study using a larger sample including all French listed firms on a larger period of time to bring clear-cut findings and make a generalization in French listed firms.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Ownership Concentration and Earnings Informativeness
2. Multiple Large Shareholders
3. French Listed Firms

**II. METHODOLOGY**

1. Data Source and Sample Selection Procedure
2. Estimation of Ownership and Control
3. Multiple Large Shareholders
4. Earnings Informativeness
5. Control Variables
6. Regression Model

**III. RESULTS AND DATA ANALYSIS**

1. Descriptive Analysis
2. Regression Results and Analysis
3. Test des hypothèses et complément d'informations
4. Statuts des hypothèses

**IV. CONCLUSION**

## **SUKUK: COMMONALITY IN LIQUIDITY?**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

Islamic finance and sukuk in particular are experiencing increasing media coverage due to the rising size of this sector and the publicity granted to the near-default of Dubai triggered by a sukuk's poor performance. However, the literature and the available data on this topic are in comparison rather limited.

This paper explores the process that drives the design of sukuk – or Islamic bonds, from the basic concepts advocated by the Islamic law to the structuring of Shariah-compliant trade agreements and asset-based securities.

The empirical study tests whether the sukuk market liquidity is subject to commonality as a means to bring evidence of the existence of a developed, homogeneous market.

**I. ISLAMIC FINANCE**

1. Background
2. Evolution of the Islamic Finance Market
3. Participants in Islamic Investment Markets
4. Opportunities
5. Challenges

**II. ISLAMIC FINANCE CONCEPTS**

1. Bans under Islamic law
2. Profit-and-Loss Sharing Principle

**III. SUKUK UNDERLYING CONTRACTS: DEFINITIONS**

1. Ijarah
2. Musharaka
3. Mudaraba
4. Murabaha

**IV. SUKUK STRUCTURING**

1. Ijarah Sukuk
2. Musharaka Sukuk
3. Mudaraba Sukuk
4. Hybrid Sukuk

**V. EMPIRICAL STUDIES IN ISLAMIC FINANCE: EXAMPLES**

1. Studies
2. Samples
3. Methodologies and Results

**VI. SAMPLE****VII. METHODOLOGY AND RESULTS**

1. Liquidity Measure
2. Panel Regression Model
3. Results

**DISPOSITIF DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL :  
FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS ET POSSIBILITÉ DE  
DIFFÉRENCIATION**

---

Directrice de mémoire : Claire GREVET, IÉSEG

Ce mémoire propose d'étudier la gestion du risque opérationnel en milieu bancaire. Le risque opérationnel représentant aujourd'hui un vrai défi pour les banques, nous proposons, de déterminer les facteurs clés du succès d'une gestion active de ce risque tout en apportant une réflexion sur une possible différenciation des banques via leur gestion du risque opérationnel.

Par une recherche théorique nous apportons les concepts de base pour une compréhension du risque opérationnel et des dispositifs de gestion proposés par la réglementation prudentielle de Bâle II. Dans un second temps, en se basant sur une recherche empirique réalisée auprès d'experts du secteur bancaire nous mettons en évidence les facteurs clés de succès que sous entend une gestion du risque opérationnel qui se veut active.

Après avoir statué sur une éventuelle possibilité de différenciation des banques nous proposons des recommandations, axées sur les facteurs clés identifiés, dont la finalité est d'optimiser l'efficacité du dispositif de gestion du risque opérationnel au sein des banques



## **I. LA GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL : APPROCHE THÉORIQUE**

1. Risque opérationnel : Définitions, enjeux et cadre réglementaire
2. Mise en place du dispositif de gestion du risque opérationnel : Identification vers quantification
3. Conclusion

## **II. ENQUÊTE SUR LE TERRAIN**

1. La méthodologie
2. Présentation des hypothèses
3. Synthèses des données recueillies

## **III. AVENUES DE RECHERCHE ET RECOMMANDATIONS**

1. Avenues de recherche
2. Recommandations

## **CONVERTIBLE BOND TRANSACTIONS IN 2009**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

The subprime turmoil leads to a particular financial and economical environment in 2009. 2009 is maybe the year to study and the period of time to learn from. During the fourth quarter of 2008, stock exchanges in the world were experiencing exceptional stock price collapses. Central banks were fighting to give the financial market enough liquidity to rebuild market environments and to restore investors' appetite. Consumer confidence was declining and investors became to be extremely risk-averting on the financial market.

But one financial product became much more attractive just after the crisis crush around March 2009: the Convertible Bonds (CB). This year was a fabulous year for this market and as a researcher; my mission is to exactly know why.

This product allows the holder to convert the par amount of the bond into issuer shares at some fixed conversion ratio during a definite period of time.

Research around this typical convertible bond product has been broad since many years. But, 2009 weren't studied in depth yet. The objectives of this paper are to determine the main factors of CB issuances in 2009. This study has never been done for the year 2009 but has been conducted for other period of time. 2009 is an interesting year to analyze because of its post-crisis market conditions.

This particular convertible bonds environment leads to the main question of this paper: In 2009, in a post-crisis environment, what were the main factors that have influenced European companies to issue a convertible bond?

This paper is one of the first to explain with complete analytical models the main factors that drove European companies to the choice of a CB issue in 2009. This master thesis wanted to go forward by verifying the truthfulness of these discovered factors in a post-crisis environment. The subject of this paper has been covered by newspaper articles. These articles give, according to specialists' views, reasons on why companies chose to issue convertible bonds in 2009 and why this particular year was favorable to this equity-linked product. Some working papers have been published on the motivations to issue a CB and on the preferences to issue CB.

Some papers are directly linked to the subject of this master thesis paper but it doesn't cover the year 2009. Thus, this paper cover a well-known subject but in a post-crisis environment which can be a great influence on analytical results.

## **I. THE POST-CRISIS MARKET ENVIRONMENT**

1. Definition of a subprime loan
2. The housing market boom in the US
3. The collapse of house prices in the US
4. The subprime crisis went global
5. Situation at the beginning of the year 2009

## **II. DETAILED DESCRIPTION OF A CONVERTIBLE BOND**

1. Definition
2. Main terms and conditions
3. An indicative example of a classic convertible bond
4. Description of key market parameters closely related to Convertible bonds valuation
5. 2009 year review of the European equity-linked market

## **III. LITERATURE REVIEW**

1. Macro-economic factors
2. Corporate Factors
3. Market Factors
4. Convertible bond structural factors

## **IV. DATA AND METHODOLOGY**

1. Data
2. Methodology
3. Selection of variables

## **V. PRESENTATION AND INTERPRETATION OF THE RESULTS**

1. Convertible bond Market in 2009
2. Results from the Initial Database
3. Analysis of the evolution of the 6 variables through the year 2009
4. Presentation of the correlation analysis from the Initial Database
5. Results and interpretation
6. Results from the 7-year statistics databases
7. Major factors of convertible bond issue for European companies in 2009

## **VI. ROBUSTNESS OF THE RESULTS**

## **FINANCIAL INTERMEDIATION AND ECONOMIC GROWTH**

---

Directrice de mémoire : Ilkay SENDENIZ YUNCU, IÉSEG

That study proposes to look into the relationship existing between financial intermediation and economic growth. The hypothesis is that it may differ from one type of economy to another. The definition used to separate these kinds of economy is Hicks' (1974) definition of a market-based economy and a bank-based economy.

The market based economy studied in this analysis is that of the United States, while the bank-based economy is that of France. We tried to formalize the relationship between economic growth and financial intermediaries. The term of financial intermediaries has been restricted to bank in this study, since it is a major financial intermediary in both countries.

The model used in this analysis is inspired by the one used by King and Levine (1993), the dependant variable being the Real per Capita GDP. We ran the analyses separately, using OLS regressions and Granger Causality to try to get a better image of this relationship.

An interesting point concerning this work is that the data are up to December 2009, therefore containing the financial crisis that started with the subprime crisis. The data cover 30 years and have a quarterly frequency.

Nevertheless, the results, based on our analysis, showed us that there is a relationship existing between financial intermediaries and Economic growth, but it was a negative one with the GDP granger causing the bank variable.

The major limitation with this study is the availability of the Data. Indeed, it is quite difficult to find some quarterly data for old economics variables or banking variables.

**I. FINANCIAL INTERMEDIATION AND ECONOMIC GROWTH IN THE LITERATURE**

1. Definition of financial intermediation
2. Role and effect of financial intermediaries
3. Market-based economy vs. bank-based economy (Hicks, 1974)
4. Empirical papers and existing models
5. Conclusions and contribution of the master thesis

**II. DATA**

1. Data collection
2. Data Description

**III. METHODOLOGY**

1. Unit root test
2. OLS Regression
3. Johansen's cointegration
4. Granger Causality

**IV. RESULTS**

1. Test results
2. Comparison between France and the United States

## **QUEL RÉGIME DE CHANGE OFFRE LES MEILLEURES PERFORMANCES EN MATIÈRE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE ?**

---

Directeur de mémoire : Wolfram BERGER, IÉSEG

Traditionnellement, les études portant sur les régimes de changes ont concentré leur attention sur des problématiques d'inflation et de stabilité monétaire, en réponse aux crises de change des années quatre-vingt dix. Certains travaux ont néanmoins étudié les effets des régimes de change sur la croissance économique pour un large échantillon de pays. L'originalité de ce mémoire réside dans le traitement d'un panel de pays dits « émergents » et disposant d'économies de taille similaire (mesuré selon le PIB 2008). Ce choix d'échantillon a pour finalité d'aboutir à des résultats pratiques, pour un type de pays donné. Nous avons ainsi étudié quatorze pays sur un période de vingt ans ayant fait des choix de régimes de change différents. Notre recherche a pour ambition de répondre à la question suivante : Quel régime de change offre les meilleures performances en matière de croissance économique aux pays émergents ?

L'étude de ce sujet nécessite dans un premier temps de montrer que les déterminants sont corrélés à la croissance économique et que les régimes de change influencent cette croissance économique de manière différente, selon qu'ils soient flottants, intermédiaires ou fixes. Enfin on cherchera à identifier le régime le plus performant en moyenne en matière de croissance.

A l'issue de ce mémoire nous sommes parvenus à un certain nombre d'observations et de conclusions pertinentes. Premièrement nous avons constaté que les déterminants influencent bel et bien la croissance économique, soit négativement, soit positivement. Deuxièmement les régimes impactent différemment la croissance économique, confirmant ainsi que les performances en matière de croissance sont différentes selon le régime. Enfin, nos derniers tests statistiques nous permettent de conclure que les régimes intermédiaires ont fourni en moyenne, au pays correspondant à notre panel, une meilleure performance en matière de croissance économique que les régimes flottants. En revanche, les résultats statistiques ne nous permettent pas d'aboutir à une conclusion sur les performances des régimes de change fixes.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. La croissance pour objectif
2. Les déterminants de la croissance
3. Classification des régimes de change
4. Cadre conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Choix des données
2. Méthode de calcul et outil statistique

## **III. RÉSULTATS**

1. Tests de corrélation
2. Moyennes et T-Test (Identification d'un régime optimale pour la maximisation de la croissance économique)

## **IV. LIMITES**

## **V. RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY RATINGS AND FIRM'S  
PERFORMANCE -AN EVENT STUDY ANALYSIS  
BETWEEN 1997 AND 2007**

---

Directeur de mémoire : Hicham DAHER, IÉSEG

The objective of this paper is to evaluate if companies' Corporate Social Responsible (CSR) investments have an effect on their Financial performance, a concept of great importance nowadays. The core approach was to investigate the market reaction towards Corporate Social Responsible (CSR) rating change using an event study methodology.

After an Introduction to Corporate Social Responsibility concept and a description of the methodology used by a CSR external rating agency, we collected the stock returns of 650 companies, rated by a CSR rating agency, over 10 years and observed if their CSR rating change had a significant impact on their market stock returns via an event study methodology.

Overall it was found that Market reacts positively to CSR rating change both for a rating upgrade or a rating downgrade, concluding that CSR rating are relevant for the Market and its actors.



## **I. CSR: CORPORATE PERFORMANCE AND EXTRA-FINANCIAL RATING AGENCY**

1. Brief Presentation of CSR
2. Literature Review concerning CSR and Corporate performance
3. Extra-Financial rating agencies

## **II. THE EVENT STUDY: THE IMPACT OF EXTRA-FINANCIAL RATING CHANGE ON CORPORATE PERFORMANCE**

1. Data
2. The Methodology
3. Results of our Test
4. An interpretation of our findings

**STUDY ON THE YUAN/EURO EXCHANGE RATE**

---

Directeur de mémoire : Robert JOLIET, IÉSEG

This paper is aiming to study the movement of Yuan/Euro exchange rate, and try to find the possible variables which influence the Y/E rate behavior. Before empirical study, a hybrid multi-factors exchange rate determination model is founded to capture all possible factors. With the methods of unit root test and ARCH family models, co-integration is established between Y/E exchange rate and economic fundamentals, such as price level, foreign reserve, inflation, output level, money supply and real interest rate. And also we found that the relationship between Y/E exchange rate and foreign reserve, money supply, real interest rate is converse with general conclusions. These converse conclusions show some problems on China's special exchange rate and monetary policy and also show that some modern exchange rate theory is not suitable to analyze China's special condition. Also these finding could give some implications for European central bank when they adjust exchange rate policy.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. The study on Chinese Yuan
2. The study on euro
3. Theories on exchange rate
4. Literature reviews on exchange rate determination theory

**II. PROCEDURE OF HYBRID MULTI-FACTORS EXCHANGE RATE MODEL**

1. Model considerations
2. Multi-factors long-run equilibrium exchange rate determination model
3. Short-run exchange rate fluctuation function
4. Hybrid multi-factors exchange rate determination model
5. Model Specification
6. Data specification and hypothesis

**III. ECONOMETRIC METHOD**

1. Unit Root Test
2. ARCH family (Autoregressive conditional Heteroskedastic) regression

**IV. EMPIRICAL STUDY AND INTERPRETATION**

1. Unit root test
2. Regressions with ARCH family models

**V. POLICY IMPLICATIONS**

1. Policy implications on Euro
2. Policy implications on Chinese Yuan

## **L'IMPACT DU PRIX DU PÉTROLE SUR LES MARCHÉS FINANCIERS EUROPÉENS : LE CAS DES COMPAGNIES AÉRIENNES**

---

Directeurs de mémoire : Birgit KLEYMANN et Renaud BEAUPAIN, IÉSEG

Devenu au cours des cinquante dernières années un enjeu économique majeur des pays industrialisés, le transport aérien est actuellement soumis à de rudes turbulences. Après la crise de trafic post-11 Septembre 2001, qui avait signé l'arrêt de mort de huit compagnies aériennes telles que Swissair ou Sabena, voici qu'une nouvelle crise, moins soudaine mais plus violente, met à mal pour la seconde fois un secteur tout entier. Selon, l'IATA - International Air Transport Association - la hausse des cours du pétrole a entraîné une forte hausse de la facture de Kérosène des compagnies aériennes, la part des coûts de fuel passant d'environ 13 à 35% des charges totales.

Arrivant alors en tête de tous les postes de dépense des compagnies, le carburant grève les comptes de résultats et entraîne des dépôts de bilan. En l'espace de six mois, pas moins de vingt-cinq compagnies aériennes ont finalement dû cesser toute activité, laissant derrière elles plusieurs compagnies dans l'incertitude et l'inquiétude. Notre mémoire vise à répondre à plusieurs questions : Qui est responsable ? Les compagnies aériennes ? Les investisseurs ? Quelle a été l'influence de la hausse du prix du brut ? Et surtout quelle a été la réaction des marchés financiers européens ?

Dans cette perspective, nous avons constitué un échantillon de onze compagnies aériennes, parmi lesquelles sept sont dites « classiques » de par leur modèle économique, les quatre autres étant de nature low-cost. Ces deux catégories bien distinctes feront ainsi l'objet d'une étude spécifique. Suite à l'apparition de la crise des Subprimes aux Etats-Unis en 2007, nous avons souhaité savoir si l'effet de la hausse du pétrole avait été différent avant et après celle-ci. La mise en place d'un modèle de VAR (Vector Autoregressive Model) nous a finalement permis de définir cinq tendances majeures :

1. Les titres des compagnies aériennes européennes affichent une réaction globalement négative à la hausse du prix du pétrole.
2. De manière générale, les compagnies low-cost semblent moins affectées que les compagnies classiques par la hausse du prix du pétrole.
3. Lors d'un choc pétrolier, le volume de titres échangés augmente alors que leur liquidité baisse.
4. En temps de crise, la réaction est plus prononcée, tant pour les compagnies low-cost, que pour les compagnies classiques.
5. Paradoxalement, en temps de crise, les investisseurs ont tendance à se porter vers les titres des compagnies low-cost, pourtant réputées moins solides financièrement que les compagnies classiques.

**I. CADRE GÉNÉRAL**

1. Le problème du pétrole cher pour les compagnies aériennes
2. Les réactions des compagnies à court terme
3. Le prix du pétrole

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'impact du prix du pétrole sur les marchés financiers
2. Le principe de couverture

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. « Data Collection »
2. « Data Analysis »
3. Le modèle et les hypothèses
4. Les tests complémentaires

**IV. RÉSULTATS ET OUVERTURE**

1. Interprétation des résultats
2. Les tendances actuelles dans le management des compagnies aériennes
3. Quel avenir pour le transport aérien?

**LA PERFORMANCE RELATIVE  
DES INDICES BOURSIERS ISLAMIQUES**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

La Finance islamique a commencé à prendre racine au début des années 70, dans la région du Proche-Orient. Depuis, elle n'a cessé de se développer, impulsée par les richesses de ces régions, et notamment grâce aux revenus du pétrole.

La crise financière a incité les pays occidentaux à prêter une plus grande attention aux normes régissant ce type de finance. En effet, son caractère spécifique et dit « éthique » peut constituer, aussi bien une alternative intéressante à la finance conventionnelle qu'une opportunité intéressante, pour les populations musulmanes résidant dans des sociétés à tradition judéo-chrétiennes, d'effectuer des placements et d'investir selon leur éthique religieuse.

Dans notre travail de recherche nous nous intéresserons à la performance des indices boursiers islamiques par rapport à leurs équivalents conventionnels. Un sujet qui met en lumière le principe de l'exclusion sectorielle, particulièrement important dans les finances éthiques. Les résultats de la recherche révèlent que les indices islamiques ne présentent pas des niveaux supérieurs de performance, et ce quelque soit la période d'observation.

**I. LA FINANCE ISLAMIQUE**

1. Mise en contexte de la problématique
2. La finance islamique dans le monde aujourd'hui
3. L'éthique religieuse
4. Développement de la finance islamique
5. L'offre islamique

**II. PERFORMANCE DES INDICES S&P CHARI'A**

1. Revue de littérature : La performance relative de la finance islamique
2. Contexte économique et objectif de l'étude
3. Méthode appliquée pour l'évaluation de la performance relative des indices islamiques

**III. PERFORMANCE DES PORTEFEUILLES ISLAMIQUES : UNE APPROCHE SECTORIELLE ET FINANCIÈRE**

1. Approche sectorielle du mouvement des indices
2. La performance ajustée au risque des portefeuilles islamiques

**RETAIL INVESTORS ACTIVITY AND COMMONALITY IN LIQUIDITY: EVIDENCE FROM THE SHANGHAI AND SHENZHEN STOCK EXCHANGES**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

The main objective of this study is to investigate the impact of retail investors' activity on commonality in liquidity on the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges.

The price, the volume and the market value of the stocks have been extracted on the two exchanges in order to run three liquidity measures (Amihud, Roll and Roll impact). Thus, this study investigates liquidity from both a price impact and a spread perspective.

To investigate and observe how retail investors' activity impacts commonality in liquidity 12 Principal Component Analyses are run: one for each liquidity measure (Roll, Amihud, Roll impact), for each exchange (Shanghai and Shenzhen) and for periods of relatively high and low involvement of retail investors.

The observation period goes from 1998/09 to 2009/08. This observation period corresponds to the last phase of development of the two exchanges starting in 1997 (Section I.3.1). Therefore the organisation and regulation of the two exchanges remain the same over the observation period. This aims at getting a "stable" sample where no liquidity shocks can be attributed to organisation or regulation switch.

The findings provide evidence of commonality in liquidity on the Shenzhen and Shanghai stock exchanges. The results are supportive of commonality in liquidity from a price impact perspective on the Shanghai stock exchange and from both a price impact and a spread perspective on the Shenzhen stock exchange.

Our results are less conclusive on the influence of the involvement of retail investors on commonality in liquidity on the Chinese markets. The level of commonality in liquidity is higher when retail investors are less active on the SSE. By studying the SSE on its own it could have been concluded that the involvement of retail investors impacts commonality in liquidity. However, the results obtained on the Shenzhen stock exchange are mixed. The commonality in liquidity is just slightly higher for periods of low involvement of retail investors for the price impact measure and lower for the two spread measures. Therefore retail investors' involvement may have no impact, or this information is not taken into account by the liquidity measures selected.



**I. LITERATURE REVIEW**

1. Liquidity
2. Commonality in liquidity
3. Institutional background and market structure of the SSE and SZSE

**II. METHODOLOGY**

1. Data
2. The liquidity measures
3. The Principal Component Analysis

**III. DATA ANALYSIS AND RESULTS**

1. The principal component analysis: main outputs

**SECONDARY BUY-OUTS MECHANISMS AND PERFORMANCES: A  
QUANTITATIVE ANALYSIS OF OPERATING EFFICIENCY,  
PROFITABILITY AND RETURN ON INVESTMENT**

---

This paper provides a description of secondary buy-outs mechanisms, and their evolution in regards to first round buy-outs. This revised ownership structure displays additional motives. I assess the impact of such changes and motives on performance. I scan a 6,633 UK secondary buy-outs database between 2000 and August 2010, as to identify a 108-exited secondary buy-out sample (2000-2009 period). We find evidence that operating performance, profitability and return on investment changes from first round buy-outs to secondary buy-outs are negative. However secondary buy-outs still out-perform industry peers. Positive influence of private equity backing remains in secondary buy-outs. Nevertheless similar impact of private equity syndication is limited – it only seems to significantly increase resort to leverage. I also identify – in a limited extent – the negative first round buy-outs' length relationship and the positive secondary buy-outs' length relationship with secondary buy-outs performance indicator. This suggests that exit through secondary buy-outs only takes place if neither flotation nor trade sale are possible. In addition, the more time allowed for secondary buy-out mechanisms implementation, the greater operating performance and profitability improvements.

## **I. LITERATURE REVIEW, THEORIES AND HYPOTHESIS**

1. Performance, profitability and return on investment of secondary buy-outs compared to their first buy-out round
2. Influence of syndication
3. Influence of private equity backing
4. Correlation between buy-out length and its secondary buy-out performance
5. SMBO exit distribution

## **II. DATA**

1. Sample
2. Descriptive statistics

## **III. METHODOLOGY**

1. Accounting performance ratios
2. Measure comparisons and robustness

## **IV. UNIVARIATE ANALYSIS**

1. Leverage
2. Operation efficiency
3. Profitability and Margin ratio
4. Return on investment
5. Liquidity
6. Solvency

## **V. MULTIVARIATE ANALYSIS**

1. Length of first round buy-out
2. Length of secondary buy-out
3. Private equity backing
4. Syndication

## **DÉTERMINATION DES PARAMÈTRES À PRENDRE EN COMPTE DANS LA DÉCISION DE SYNDICATION BANCAIRE**

---

Directeur de projet : Guy BUTIN, IÉSEG,

Dans le cadre d'un projet consulting pour la banque X, un outil prévisionnel a été réalisé afin de permettre à l'ensemble de l'équipe de la Direction des Grands Comptes d'analyser les perspectives financières des entreprises clientes. Grâce à cet outil réalisé sur Excel, les différents chargés d'affaires peuvent étudier les prévisions de l'entreprise et s'assurer qu'à long terme, l'emprunteur aura suffisamment de cash flow pour rembourser le prêt que la banque X lui aura accordé auparavant.

Dans ce mémoire, le processus de syndication bancaire est mis en exergue et les différents paramètres qu'il faut prendre en compte pour savoir si la banque peut participer ou non à un pool bancaire sont détaillés.

La syndication bancaire est un rassemblement de plusieurs banques qui forment un pool bancaire et qui ensemble, octroient un prêt syndiqué à une entreprise. La syndication permet de diversifier le risque (élargir son portefeuille de clients) et de limiter les pertes en cas de défaut de l'entreprise (mutualisation du risque).

Avant d'octroyer un prêt syndiqué, les chargés d'affaires de la banque X étudient différents paramètres (analyse financière et économique de l'entreprise, analyse du contrat de prêt) et vérifient l'adéquation des paramètres avec la syndication. L'outil prévisionnel fait également partie des déterminants à la décision de syndication.

Pour réaliser une syndication bancaire dans les meilleures conditions, il est préférable pour la banque X que le prêt soit de courte durée ce qui réduit le risque que l'emprunteur fasse défaut dans le futur. Si le prêt est amortissable, la banque recevra régulièrement les tranches de remboursement, ce qui est moins risqué qu'un prêt in fine. Pour rassurer la banque, il est préférable qu'il y ait des covenants et des garanties dans le contrat de prêt. Moins il y a d'asymétries d'information et plus la qualité du chef de file (banque leader du pool) est bonne, plus la banque X est propice à participer au pool.

**I. LA REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA SYNDICATION BANCAIRE**

1. Le système bancaire
2. La syndication bancaire
3. Les déterminants de la décision de syndication bancaire

**II. PROPOSITIONS POUR AMÉLIORER L'ANALYSE FINANCIÈRE D'UNE ENTREPRISE QUI SOUHAITE CONTRACTER UN PRET SYNDIQUE**

1. L'outil prévisionnel Excel
2. Apports et solutions pour perfectionner l'analyse du prêt syndiqué

## **EMPLOI ET HANDICAP EN SERVICES INTERNES CHEZ LEROY MERLIN**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Leroy Merlin désire engager une démarche afin d'augmenter la part de salariés handicapés parmi les effectifs de son siège et réduire la contribution versée à l'AGEFIPH. Le cadre légal français impose 6% de travailleurs handicapés parmi les effectifs des entreprises de plus de 20 salariés. Les Services internes regroupent environ 1200 collaborateurs appartenant à l'entreprise Leroy Merlin et au groupe Adeo sur un même site, localisé à Lezennes. Le taux de salariés handicapés avoisine les 2% pour l'ensemble des Services internes.

Notre étude débute par un benchmark externe répertoriant les bonnes pratiques relatives aux démarches des entreprises en faveur de l'emploi et du handicap parmi une cinquantaine de sociétés implantées en France. Nous présentons ensuite les résultats de notre diagnostic interne. Il se compose d'une analyse des entretiens réalisés avec des managers-recruteurs et de l'analyse d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des salariés du siège.

Ces éléments nous permettront d'identifier les freins et les leviers propres à la culture d'entreprise Leroy Merlin afin d'envisager un plan d'action. Nos recommandations s'appuieront sur 7 axes : communication/sensibilisation, formation, intégration, sourcing, maintien dans l'emploi, recours au secteur adapté et RQTH. Chaque axe sera accompagné de fiches pratiques pour la mise en place du plan.

- I. LEROY MERLIN, UNE ENTREPRISE FACE AU DÉFI DU HANDICAP**
  - 1. Présentation de Leroy Merlin
  - 2. Le handicap dans la société française
  - 3. Leroy Merlin et l'emploi des Travailleurs Handicapés
  
- II. ANALYSE EXTERNE**
  - 1. Méthodologies
  - 2. Résultats
  
- III. ANALYSE INTERNE**
  - 1. Constat de départ
  - 2. Les entretiens internes
  - 3. Autres contacts rencontrés
  - 4. Questionnaire interne
  
- IV. ÉTAT DE L'ART SUR LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE**
  - 1. La Diversité s'inscrit dans une démarche globale
  - 2. La Diversité est l'affaire de tous
  - 3. Critères d'évaluation de la Diversité
  
- V. RECOMMANDATIONS POUR LES SERVICES INTERNES DE LEZENNES**
  - 1. Structurer une Mission Handicap
  - 2. Recommandations pour un plan de sensibilisation
  - 3. Recommandations pour la formation
  - 4. Recommandations pour le sourcing
  - 5. Recommandations pour l'intégration
  - 6. Recommandations pour travailler avec le secteur adapté
  - 7. Recommandations pour le maintien dans l'emploi
  - 8. Recommandations pour la RQTH
  - 9. Mettre en place un groupe de bonnes pratiques en interne

## **ISOMORPHISME ET AUTRES MÉCANISMES INSTITUTIONNELS DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DES SOCIÉTÉS DE CONSEIL**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

Les sociétés de conseil ont gagné depuis ces vingt dernières années leurs titres de noblesse. Désormais acteurs incontournables de l'économie, elles poursuivent le travail démarré il y a quelques milliers d'années auprès des rois, empereurs, politiques et chefs de guerres par les précepteurs, conseillers ou lobbyistes. Basé sur la qualité des individus qui les constituent, la valeur ajoutée des sociétés de conseil n'est jamais remise en question, au même titre des procédures, méthodologies, pratiques qu'elles imposent autour d'elle ou à ses membres.

Après avoir passé trois années à exercer dans les ressources humaines des sociétés de conseil, j'ai eu l'occasion à plusieurs reprises de soulever certains paradoxes et certains points communs qui existaient dans toutes les sociétés de conseil. Gestion des carrières en niveau hiérarchique, culture d'entreprise, profil du consultant, organisation en « up or out » ... tant de procédures que s'inflige ces sociétés sans que le client, consommateur principal de l'output de ces organisations, ne le demande. Nous pouvons alors nous questionner sur les raisons d'une telle homogénéité entre les différentes sociétés de conseil et entre les individus qui composent ces organisations.

Amorcé par les travaux de Meyer and Rowan, de Powell and Di Maggio, la TNI (Théorie Néo Institutionnelle) étudie les organisations en cherchant ce qui les rassemblent. C'est à travers ces recherches qu'on a été mis à jour la dimension subjective des organisations formelles. En effet, des organisations qui auront tendance à interagir de manière plus fréquentes les unes avec les autres et qui auront une préoccupation commune se structureront pour créer un champ. Au sein de ce champ, certaines organisations, certaines pratiques et certains modèles gagneront le statut d'institution dans le sens où le champ ne remettra pas en cause leur existence et deviendront le réceptacle d'un idéal. Ces institutions feront pression sur les organisations du champ amenant à l'application des mythes proposés par le champ sans les remettre en question et quitte à le faire de manière superficielle. Se faisant, les institutions du champ limitent la rationalité des organisations qui le compose en proposant les alternatives « raisonnables » : ce qui est possible de ce qui ne l'est pas. Fondamentalement, en acceptant de subir ces pressions, les organisations cherchent à se légitimer dans leur champ, à entrer dans le clan.

En regardant le champ institutionnel du Conseil à travers la TNI, on en vient à comprendre ce qui pouvait sembler paradoxal et irrationnel. Celles que l'on appelle les Big, ces grosses multinationales du conseil, imposent aux organisations de leur champ leurs règles et véhiculent les mythes du métier. L'environnement incertain, la forte relation qui existe entre les organisations et enfin la présence d'institutions fortes augmente la tendance des organisations à agir de manière identique et les individus à se ressembler les uns les autres. Ces mythes sont appliqués partiellement et sont adoptés cérémonieusement pour que l'organisation soit perçue par le champ comme légitime. Ainsi, une société de prestation qui n'adoptera pas un profil type de consultant, un processus de recrutement fort ou encore une gestion de carrière en up or out ne sera pas considérée comme une société de conseil.

Finalement, regarder la gestion des ressources humaines du conseil à travers la TNI, c'est ce dire que ces organisations sont des Hommes comme les autres et peuvent donc avoir des réactions impulsives, irrationnelles ... humaines.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le conseil, un métier sans profession
2. La pratique des ressources humaines dans les sociétés de conseil
3. Portrait robot du consultant idéal

## **II. CADRE CONCEPTUEL**

1. La TNI – Théorie Néo institutionnelle
2. Organisation, institutionnalisation et institution
3. La notion de champ institutionnel
4. L'isomorphisme institutionnel
5. Mythes institutionnels et rationalité limitée
6. Le concept de légitimité

## **III. LA TNI POUR COMPRENDRE LE CHAMP DU CONSEIL**

1. Méthodologie
2. Organisation, champ organisationnel, institutionnalisation et institution
3. Isomorphisme institutionnel dans le conseil
4. Mythes, cérémonies et rationalité limité
5. La notion de légitimité

## **IV. RÉSULTATS ET CONCLUSION**

1. Apports
2. Limites et prolongements

# LES NOUVELLES TECHNIQUES DE RECRUTEMENT VUES SOUS LE PRISME DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Les nouvelles techniques de recrutement, telles que les business games, le speed recruiting ou les événements informels, font désormais partie du paysage dans le monde des Ressources Humaines. Il est aujourd'hui rare qu'une grande entreprise n'utilise pas l'une d'entre elles. Néanmoins, ce phénomène est encore récent et nul ne connaît réellement l'impact de ces techniques sur la relation d'emploi à laquelle elles conduisent.

Notre recherche s'attache à découvrir les conséquences des techniques de recrutement innovantes sur la relation de travail. C'est au travers de la théorie du Contrat Psychologique (CP) que nous étudierons cette relation d'emploi, pour nous rendre compte que les attentes qui le constituent ne sont pas toujours respectées et que le contrat fait alors l'objet de rupture que nous appellerons « brèches » ou « failles ».

Nous avons enquêté auprès de personnes embauchées suite à l'une de ces techniques et d'autres recrutées de manière traditionnelle. Notre ambition est de comparer le CP de ces deux catégories de salariés afin de mettre en évidence un lien entre le type de recrutement et l'apparition de failles au sein du CP. L'idée est en fait de montrer que les outils de séduction employés par les RH, par l'intermédiaire du développement d'attentes spécifiques, contribuent à l'apparition de brèches dans le CP. L'objectif ultime de cette étude, outre l'interpellation des professionnels sur la recherche croissante d'innovation dans leurs outils de recrutement, est de leur proposer des pistes pour garantir la bonne utilisation de ces méthodes.

Ainsi, la recommandation principale que nous aurions à adresser à l'issue de cette recherche est la suivante : impliquer davantage les employés dans la transmission du message de l'entreprise aux candidats potentiels et ce, dès la procédure de recrutement. En outre, un meilleur suivi de la nouvelle recrue durant ses premières années est un atout incontestable pour garantir de bonnes bases au CP. Qui plus est, porter une attention toute particulière au bien-être des employés ne sera que bénéfique à la gestion du CP. Enfin, il est impératif de trouver un mode de rémunération qui permette à la fois d'associer les employés aux fruits de l'entreprise, et à la valorisation de leurs performances individuelles.

Cette étude, dont l'objet est un phénomène encore récent, est abordée sous l'angle d'un concept très ancien : le CP, qui connaît un fort regain d'intérêt pour le potentiel d'explications des relations d'emploi contemporaines qu'il apporte. De plus, c'est une théorie à laquelle il convient de prêter une grande attention puisque de nombreux chercheurs prédisent pour l'avenir un accroissement des failles, autant dans leur fréquence que dans leur intensité.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Un contexte de recrutement qui a changé
2. Des attentes à l'origine de la formation du « contrat psychologique »
3. Cadre conceptuel, problématique et hypothèses de recherche

**II. MÉTHODOLOGIE**

1. Présentation de la démarche méthodologique
2. L'évaluation du contrat psychologique
3. Présentation et explication du questionnaire
4. Limites et perspectives de recherche

**III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Présentation de l'échantillon et vérifications
2. Réponses à nos questions de recherche

**IV. DISCUSSION**

1. Résumé des résultats et interprétation
2. Recommandations

## **LA CRISE DES SUBPRIMES A-T-ELLE MODIFIÉ LA POLITIQUE DE TAUX DE LA FEDERAL RESERVE ET DE LA BANQUE CENTRALE EUROPÉENNE ?**

---

Directeur de mémoire : Alain DURRÉ, IÉSEG

Ce mémoire aborde le sujet de la crise des subprimes sous l'angle des deux grandes banques centrales, la Federal Reserve et la Banque Centrale Européenne. Notre première partie est une analyse en profondeur de ce marasme financier, de son origine à sa dégénérescence. Cette partie démontre que la Fed a sa part de responsabilité dans la création de la bulle spéculative immobilière aux USA, mais explique également les autres nombreuses défaillances, comme celles des règles bancaires, des agences de rating ou encore des monoliners.

En réalité, si tous les garde-fous avaient fonctionné, la crise se serait résorbée d'elle-même. Les montants engagés montrent même que s'il n'y avait pas eu de titrisation, les banques auraient pu financer elles mêmes le dégonflement de la bulle. Or, c'est justement les banques qui sont mises en cause. Par le système de titrisation, elles se sont défaussées de leur rôle de contrôle de risque. Ce faisant, elles ont contourné les règles établies, principalement les règles de Bâle qui devaient prémunir de ce type de risques.

Ensuite, nous analysons les mandats des deux banques centrales, en faisant un retour en arrière historique permettant de mieux comprendre la philosophie des deux banques, ce qui les différencie. La Fed ayant toujours eu une attitude interventionniste et dirigée par la croissance, alors que la BCE intervient nettement moins souvent avec pour objectif principal la lutte contre l'inflation. Cette analyse permet de comprendre les résultats obtenus dans la troisième partie.

Nous avons effectué des tests pour observer la présence ou non d'une nouvelle variable dans la politique de taux des deux banques centrales. Notre test était basé sur une version modifiée de la Taylor rule, avec comme base les deux principaux indicateurs qui sont l'inflation et la croissance.

Nos résultats nous ont amené à dire qu'il existait une nouvelle variable décisionnelle dans la politique de taux pour la Fed. Nous avons réussi à définir cette dernière : le stress financier, caractérisé dans notre modèle par le spread entre le LIBOR à trois mois et l'OIS (overnight index swap). Par contre, la BCE n'a pas modifié sa politique de taux en fonction de cette nouvelle variable, elle a plus ou moins maintenu les mêmes critères de changement de taux.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

## **II. LES SUBPRIMES, D'UNE CRISE IMMOBILIÈRE AMÉRICAINE À UNE CRISE MONDIALE**

1. Chronologie de la crise
2. L'immobilier américain : épice de d'un tremblement de terre mondial
3. La banque, pierre angulaire de la crise des subprimes
4. La crise des subprimes et celle de 1929
5. L'intervention des gouvernements dans la crise
6. Les gardes fous qui font défaut
7. Comment la titrisation a pu conduire au dysfonctionnement du système bancaire ?

## **III. FED ET BCE : DEUX APPROCHES DIFFÉRENTES**

1. La réserve fédérale
2. La banque centrale européenne

## **IV. MÉTHODOLOGIE**

## **V. ANALYSE DES DONNÉES**

1. La réserve fédérale américaine
2. La banque centrale européenne

## **COMMENT LES STATIONS DE MONTAGNE DES ALPES FRANÇAISES S'ENGAGENT DANS UNE DÉMARCHE DE TOURISME DURABLE ET RESPONSABLE ?**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

Le tourisme de montagne est essentiellement basé sur les sports d'hiver et ce, depuis leur apparition il y a une soixantaine d'années. Depuis différents modèles de station se sont suivis, pour passer du tourisme de masse à un tourisme plus authentique et convivial. Les stations évoluent au cours du temps, suivant les attentes des acteurs.

Aujourd'hui, le concept de développement durable se développe dans de nombreux secteurs d'activités dont notamment celui du tourisme à travers ce qu'on appelle le tourisme durable, défini ainsi par l'Organisation Mondiale du Tourisme :

« Le développement touristique durable satisfait les besoins actuels des touristes et des régions d'accueil tout en protégeant et en améliorant les perspectives pour l'avenir. Il est vu comme menant à la gestion de toutes les ressources de telle sorte que les besoins économiques, sociaux et esthétiques puissent être satisfaits tout en maintenant l'intégrité culturelle, les processus écologiques essentiels, la diversité biologique, et les systèmes vivants. »

Les stations de montagne se doivent de repenser leur modèle de développement qui n'est pas durable, en l'adaptant aux exigences actuelles des parties intéressées. Si le cœur de produit, à savoir le ski, est difficile à changer, tous les éléments pour imaginer des solutions complémentaires sont présents. L'enjeu n'est donc pas de changer radicalement le modèle de fonctionnement des stations mais bien de l'adapter afin qu'il « dure » et qu'il puisse faire face aux aléas climatiques notamment. C'est pourquoi mon mémoire se penche sur la manière dont les stations de montagne des Alpes françaises s'engagent dans une démarche de tourisme durable et responsable.

Afin de déterminer si les stations de montagne se sont impliquées dans des démarches de développement durable à leur échelle, mon mémoire analyse le cas de trois stations des Alpes Françaises et leurs stratégies. À travers l'implication des parties prenantes, les bonnes pratiques mises en place, la diversification des activités proposées et la création d'indicateurs de performances spécifiques, on remarque que toutes les stations ne sont pas engagées de la même manière.

Pourtant cette mutation est mondiale, on retrouve des stations engagées dans le tourisme durable et responsable aux États-Unis, au Canada ou encore en Autriche depuis quelques années. Ces modèles sont-ils exportables ? Comment combiner les exigences de toutes les parties intéressées au sein d'une station ? Quelles stratégies sont adoptées ? Peut-on appliquer le même modèle de durabilité pour toutes les stations ? C'est sur ces questions que se penche mon mémoire, afin de pointer les freins mais aussi de montrer les opportunités qu'offre le tourisme durable en montagne.

## **I. DÉVELOPPEMENT ET LE TOURISME DURABLES**

1. Concept
2. Le tourisme durable
3. Les démarches volontaires pour les organisations

## **II. LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES STATIONS DE SKI DES ALPES**

4. Étude de marché
5. Stations sélectionnées pour l'étude de cas
6. Présentation des questionnaires
7. L'engagement des stations de ski des Alpes dans le développement durable
8. Stations de ski et développement durable : vers une action plus globale ?

## **III. ENJEUX FUTURS POUR LES STATIONS DES ALPES FRANÇAISES**

1. Perspectives de durabilité pour les stations de montagne
2. Limites à ce développement

**THE IMPACTS OF GLOBALIZATION ON THE REGIONAL  
INEQUALITY WITHIN A DEVELOPING COUNTRY:  
EVIDENCE FROM INDIA**

---

Directrice de mémoire : Gisèle HITES, IÉSEG

Globalization has definitely got some impacts on the outstanding growth rate of India since the economic liberalization decided in 1991. Nevertheless, the richest Indian states became wealthier and wealthier and the poorest states did not increase significantly their GDP per capita during the last two decades.

This paper aims to quantify the impacts of factors of globalization, the Foreign Direct Investment (FDI), foreign trade (sum of imports and exports) and also the education and the domestic capital on the increase of the inequalities in India.

At first, a Gini Index is developed to determine the degree of inequality and its evolution during the last decade. This index shows that the inequalities between Indian states were also significant in 1999 and the gap has dramatically widened during the last decade. By comparing the evolutions of Gini, foreign trade and FDI, the Gini seems to be correlated with the factors of globalization.

Secondly, an empirical method for decomposing the contributions of two major driving forces of globalisation, foreign trade and FDI, and domestic effects, domestic capital and education on regional inequality in India. The results show that both domestic and foreign highly contributed to the increase of inequalities in India. The foreign trade and the education have very low impacts on the increase of inequalities between Indian states.



## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Globalization: Definition and critics
2. The impact within countries
3. Problematic and hypothesis

## **II. MODEL SPECIFICATIONS**

1. Inequality through the Gini index
2. Shorrocks' method
3. Data collection

## **III. DATA AND EMPIRICAL RESULTS**

1. Evolution of trade openness
2. Gini Index
3. Components of labour productivity
4. Inequality decomposition by factors
5. Recommendations
6. Limits of the model

## **IV. CONCLUSION**

## **LE MICRO - CRÉDIT EN AFRIQUE DU SUD**

---

Directeur de mémoire : Adrian POP, IÉSEG

Ce mémoire traite du micro crédit en Afrique du Sud, sujet actuel notamment depuis l'année internationale du micro crédit en 2005 et le prix Nobel de la Paix reçu par le professeur Yunus en 2006.

Afin de bien comprendre l'engouement que provoque ce moyen financier, ce mémoire débute par l'explication du fonctionnement du micro crédit.

Celui-ci, en quelques mots, est très simple. Il s'agit d'octroyer des prêts de faibles montants à des personnes exclues des systèmes bancaires traditionnels. Plusieurs institutions ont décidé de se concentrer sur ce sujet : ce sont les Institutions de Micro Finance (IMF). Celles-ci se répertorient selon différentes catégories : certaines sont plus importantes que d'autres (en termes d'effectif, de taille des prêts accordés, de clients...). Le détail de leurs fonctionnements intègre cette même première partie.

Vient ensuite une présentation du pays en lui-même : l'Afrique du Sud. Après son histoire et sa situation économique et politique, nous nous poserons la question si l'Afrique du Sud est un pays développé ou en voie de développement.

En effet, sous des aspects de pays industrialisé, l'Afrique du Sud rencontre cependant un grand nombre de problèmes liés à la pauvreté, population que la micro finance cherche à aider.

Une étude de comparaison est par la suite accomplie afin d'analyser les différences existantes au sein de chaque type d'IMF en Afrique du Sud.

Enfin, une partie sur l'impact de la micro finance en Afrique du Sud viendra clôturer ce mémoire. Bien qu'il soit encore tôt pour tous les analyser, nous pouvons quand même analyser ceux sur les femmes, le système éducatif, la santé ou encore la pauvreté.

Certes la micro finance a pour but d'aider les plus pauvres en leur donnant accès aux services financiers. Cependant, elle n'apporte pas de solution miracle et ne peut pas vaincre seule la pauvreté. Les pouvoirs publics, les gouvernements mais aussi les pays développés ont un rôle important à jouer, en facilitant le travail des IMF.

**I. LA MICRO FINANCE**

1. Quelques définitions
2. L'engouement actuel pour le micro crédit
3. Les Institutions de Micro Finance (IMF)

**II. L'AFRIQUE DU SUD**

1. Un peuple chargé d'histoire
2. L'économie
3. Le gouvernement
4. L'Afrique du Sud : pays développé ?

**III. ÉTUDE DE CAS**

1. Présentation de la méthode
2. Présentation des sept institutions
3. Regroupement et analyse des données
4. Implication managériale

**IV. L'IMPACT DE LA MICRO FINANCE EN AFRIQUE DU SUD**

1. Mesure de l'impact
2. La micro finance et les femmes
3. La micro finance et le système éducatif
4. La micro finance et la santé
5. La micro finance et la pauvreté

## **THE RELATIVE IMPORTANCE OF ENVIRONMENTAL PERFORMANCE OVER FINANCIAL PERFORMANCE**

---

Directeur de mémoire : David CRAINICH, IÉSEG

The aim of our work was to review the relationship between companies' Corporate Social Responsibility and their financial performances in order to give mainstream investors incentives to have a closer look to some extra-financial indicators in their investment decisions. In fact the SRI market is on a growing trend which illustrates that more and more investors are willing to take into consideration other information than only financially related ones. Some sees in this shift in investment method a way to answer the problems that the last financial crisis brought to light and a way to improve market self regulation efficiency. However, in practice, it seems not yet important for mainstream investors to understand the financial impact of Corporate Social Responsibility engagement as they do not know the extent to which it impacts companies' financial performances, especially the impact of each Environmental, Social and Governance issue on financial performances.

It is important to consider that from an investor point of view this debate over the relative importance of environmental performance over financial performance bring a lot of confusion. There are both theoretical and empirical reasons for this lack of consensus. Therefore, in order to give relevant conclusions for investors, the last decade being marked by the growing importance of environmental considerations which might lead to additional future regulations, we were inclined to focus our study on the effect of environmental issues on firms' profits.

Hence, we explored the impact of environmental engagement on companies' financial results. Through a quantitative analysis based on a sample of the 500 largest US companies, our study will inspect the relationship between environmental performance and financial performance using the Newsweek 2009 Green rankings. Overall, our results show a slight negative relationship between return on equity and return on assets and the environmental impact score and a positive relationship between stock return and the environmental impact score. Nevertheless, the quartile analysis we conducted helped us to define which type of companies seems to be influenced. Thus our conclusions can help investors to enhance their understanding of the relative importance of environmental issues in investment decisions.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. The Research Problem
2. Socially Responsible Investing implications
3. Corporate social responsibility and financial performances

## **II. METHODOLOGY**

1. Discussion over our sample
2. Financial performance indicators
3. Statistical tools

## **III. DATA ANALYSIS**

1. Analysis of correlations
2. Regression analysis
3. Comments

## **IV. LIMITS**

1. Discussion
2. Implications managériales

## **LA PLACE DE L'ÉQUILIBRE COMPÉTITIF DANS LE SPORT PROFESSIONNEL**

---

Directeur de mémoire : Alain DURRÉ, IÉSEG

Le sport professionnel est devenu ces vingt dernières années un secteur d'activité ayant un poids économique très important. Les enjeux liés au sponsoring ou aux diffusions des compétitions sont présents aux côtés des valeurs historiques d'une activité qui constitue un loisir pour la majorité de la population. L'étude de ces enjeux économiques reflète l'influence qu'ils ont sur l'incertitude du résultat des compétitions sportives dans lesquelles ils sont les plus importants, comme pour le football par exemple. On peut par ailleurs observer dans le monde, deux modèles institutionnels du sport dans lesquels la réglementation économique est très différente. L'un favorise un partage égalitaire des bénéfices liés au spectacle sportif, ce qui est le cas aux Etats-Unis, et l'autre, en place en Europe et plus libérale, place les résultats sportifs comme indicateur de partage des bénéfices. Pour pouvoir comparer l'efficacité de l'un ou l'autre des modèles, notre étude se base sur une notion liée à l'incertitude du résultat : l'équilibre compétitif.

Cette notion est définie dès 1970 comme reflétant « l'égalisation des forces de jeux à travers les équipes pour maintenir la confiance du public en la crédibilité des rencontres ». Son calcul permet d'observer les effets néfastes que le manque de régulation en Europe a sur l'incertitude des résultats de championnats européens, et au contraire les effets bénéfiques d'une régulation « quasi-socialiste » dans le sport professionnel américain. En effet, on constate, notamment pour ce qui concerne la mobilité des sportifs, que la dérégulation ne favorise pas la parité sportive. Certains facteurs géographiques sur lesquels il est difficile d'influer sont également source de déséquilibres. En outre, cela pousse à évoquer les phénomènes d'altération complète de l'équilibre compétitif que sont le dopage et la corruption. L'effet sur l'incertitude du résultat étant évident, il est intéressant de comprendre les causes du développement de ces fléaux.

Les souhaits du public et la réponse à leurs attentes est enfin une question primordiale. Le public est en effet le facteur économique le plus important dans le sport. Son intérêt pour le sport professionnel est indissociable du succès économique de ce dernier. Une enquête a donc permis de mettre en avant l'importance des facteurs spectacle et satisfaction personnelle du spectateur. Même si pour certains l'importance des enjeux économiques est un frein à l'attractivité du sport, ils permettent de créer le spectacle souhaité par les amateurs de sport. Toutefois, le développement de déséquilibres trop important influencerait négativement sur l'intérêt des spectateurs. Au niveau européen, l'établissement de règles favorisant l'égalitarisme répondrait donc à ce souhait. Le sport professionnel ne doit pas être considéré comme un secteur d'activité comme un autre. L'ensemble de ses acteurs se doivent de ne jamais perdre de vue que le succès doit profiter à tous.

## **I. PANORAMA DU SPORT PROFESSIONNEL**

1. De l'amateurisme au professionnalisme
2. Deux modèles distincts
3. Qu'est-ce que « l'équilibre compétitif » ?

## **II. UN ÉQUILIBRE FRAGILE**

1. L'impact du territoire
2. Les conditions de mobilité des sportifs
3. Des fléaux ravageurs

## **III. LES ATTENTES DU PUBLIC**

1. L'enquête
2. Avantage au spectacle et aux valeurs sportives
3. Des enseignements mitigés

**SPECIFICITIES OF THE INDUSTRIAL ECOSYSTEM STYLE OF  
MANAGEMENT: A NORTH AMERICAN AND EUROPEAN CASE  
STUDY ON THE IMPACT OF THE 2008-2009 ECONOMIC CRISIS**

---

Directeurs de mémoire : Jean-Philippe BOUSSEMART et Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**



**CONFIDENTIEL**

**LES ÉNERGIES RENOUVELABLES EN FRANCE ET RÔLE DU  
CONSEIL SUR LES NOUVEAUX MARCHÉS**

---

Directeurs de projet : Raluca MOGOS-DESCOTES, Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

**CONFIDENTIEL**

**ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : DEUX VISIONS, UN OBJECTIF**

---

Directrice de mémoire : Ingrid RICHARD-BIERLA, IÉSEG

Véritable curiosité de ces dernières années, l'entrepreneuriat social intrigue, alerte et parfois inspire. Le fait de pouvoir mélanger profit avec action sociale passionne de plus en plus le grand public qui se rend compte que ce genre de projet n'est pas que des paroles en l'air mais existe concrètement. Cependant, dans quelle mesure existe-t-il et possède t-il une perspective de croissance suffisamment intéressante pour repenser notre économie actuelle ? La question se pose et ce mémoire va tenter d'apporter quelques réponses.

Rassemblant un sondage en ligne spécialement créé à cet effet, plusieurs sondages déjà effectué par d'autres personnes ou organismes et une analyse des organismes sociaux et entreprises sociales les plus importantes actuellement, ce mémoire se veut une synthèse de ces différents paramètres dans le but de répondre à sa problématique. Nous pourrons notamment voir les différentes théories menant à la réalisation d'une entreprise sociale, la différence entre le concept d'« économie social et solidaire » et celui d'« entrepreneuriat social », le fait que le premier soit fortement développé au contraire du second et que le grand public plébiscite plus de social de la part de notre entreprise sans pour autant s'engager personnellement à le faire.

Prédictif tout en s'appuyant sur des données quantitatives et qualitatives, ce mémoire n'a ni l'intention de prêcher la bonne parole, ni de faire l'apologie de l'entrepreneuriat social, mais de faire un point sur la situation actuelle de cet objet de curiosité et de suggérer si celui-ci est proche ou non d'attirer de potentiels contributeurs.

## **I. LES CONTOURS DU TIERS SECTEUR**

1. Présentation
2. Un poids économique
3. Le contexte

## **II. PLACE DU TIERS SECTEUR DANS LE CONTEXTE MONDIAL**

1. Les enjeux et objectifs
2. Utilité Sociale
3. Profil des acteurs du secteur

## **III. ANALYSE**

1. Méthodologie de l'étude
2. Étude
3. Développer de nouvelles pratiques managériales pour un changement en profondeur

## **IV. IMPLICATIONS**

## PROJET DE CONSULTING FOURNIL DES SAVEURS

---

Directeurs de projet : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG et Thierry DECOSTER, SAVEURS ET SAISONS

Thierry DECOSTER, actuel dirigeant de Saveurs et Saisons, distributeur de produits biologiques à Villeneuve d'Ascq, souhaite développer la partie boulangerie de son magasin. Après avoir lancé un premier établissement secondaire à Roubaix en 2007, la construction d'un nouvel outil de production va lui permettre, d'ouvrir de nouvelles boutiques dans la métropole lilloise, de mieux satisfaire les demandes de ses différents clients actuels et de pouvoir répondre aux appels d'offres de la restauration collective.

Ce projet de Consulting a pour but d'identifier les facteurs clés de succès de la société Fournil des Saveurs au travers d'un axe marketing, d'un axe management et d'un axe financier.

La phase marketing a permis d'identifier plusieurs axes de communication pour la société afin de se différencier par rapport à ses concurrents, de mieux connaître donc de mieux comprendre les points forts et les points faibles de la boulangerie actuelle, et de dégager plusieurs pistes de réflexion pour améliorer l'offre produits du Fournil des Saveurs.

La partie management avait pour objectifs principaux le choix du matériel pour le nouveau fournil par les employés, la détermination des futurs horaires de travail et la question de l'apprentissage.

La phase financière fut indispensable pour mesurer la viabilité du projet d'un point de vue financier. Le calcul des points morts des différents canaux de distribution et des taux de marge des 4 familles de produits vendues actuellement ont permis la réalisation d'un business plan complet pour le Fournil des Saveurs.

La construction d'une balance scorecard résultant des conclusions des parties citées ci-dessus et l'implémentation de cet outil a permis une hiérarchisation des différents objectifs et l'élaboration d'un véritable plan stratégique pour le Fournil des Saveurs. Des plans d'action vont maintenant pouvoir être mis en place afin que le développement de la société et le succès du projet soient assurés.

- I. DIAGNOSTIC DE L'ENTREPRISE**
- II. PROBLÉMATIQUES ET IDENTIFICATION DES MOYENS NÉCESSAIRES**
- III. MÉTHODOLOGIE ET PLANNING**
- IV. ÉTUDE MARKETING**
- V. ÉTUDE MANAGEMENT**
- VI. MÉTHODOLOGIE PHASE FINANCIÈRE**
- VII. RÉSULTATS DE LA PHASE FINANCIÈRE**
- VIII. LE BUSINESS PLAN DU FOURNIL DES SAVEURS**
- IX. LA BALANCE SCORECARD**
- X. RECOMMANDATIONS**

## **QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES DANS LES PAYS BALTES ?**

---

Directeur de mémoire : Graham ROBERTS, IÉSEG

L'Estonie, la Lettonie et la Lituanie forment les pays baltes, au niveau géographique. Ces pays sont membres de l'Union Européenne depuis 2004. Ils ont connu leur indépendance tardivement en 1991. Depuis ils ont montré de très hauts indices de croissance et de développement, jusqu'à la crise économique de 2007. La problématique ici est de comprendre, en analysant les spécificités de la région étudiée, comment une entreprise française peut y faire du commerce de manière prospère.

Pour ce faire, il est important de comprendre quels sont les facteurs clés du succès pour une entreprise, ce que représentent réellement les négociations internationales et les stratégies dans ce domaine. Dans cet environnement, qu'il soit de dimension macro ou micro, quelles places occupent la culture et l'éthique, et de quelle manière peut-on les percevoir ?

Les trois pays baltes présentent des différences flagrantes au niveau de la politique, du social, du culturel et du religieux. Les origines sont différentes et regroupent toutes ces notions, et la culture induit la langue. Ceci étant, le style de management et de négociation que l'on peut majoritairement y trouver est différent d'un pays à l'autre, et différent de celui que l'on est censé avoir en France. Un exemple est celui de la culture latine à distinguer de la culture nordique et slave.

Lors d'une implantation à l'étranger, la négociation se retrouve à tous les niveaux. Il est donc important d'en comprendre les tenants et les aboutissants. Il est aussi primordial de faire la différence entre l'individu et le groupe. La façon d'aborder les choses s'en trouve différente. Il ne faut pas oublier que chaque personne que l'on côtoie est une représentation de différentes cultures et valeurs, en fonction de sa personnalité et de ses groupes d'appartenance (famille, travail, amis...). Prendre en compte le changement et les risques que cela amène tant en amont et en aval, qu'en interne et en externe, est un pas vers la réussite.

La culture et l'éthique prennent une part importante dans une négociation internationale. Pour la première, le modèle que propose Hofstede (1987 / 2001) permet de définir le rôle et les spécificités de la culture avec laquelle on doit traiter les affaires. Pour l'éthique, comprendre la morale dominante, ses influences idéologiques et environnementales, sert à façonner son approche.

Dans un cadre conceptuel bien défini et à l'aide de questions de réflexions, il a été possible de mettre en forme trois hypothèses sur le style propre des pays balte. Elles concernent la non-présence des sociétés françaises dans cette région. Les raisons d'un succès dans ces pays sont en relation directe avec la prépondérance de la culture et de l'éthique.

Grâce aux interviews de managers acteurs dans les relations franco-baltes et à l'analyse que j'en ai faite, il m'a été possible d'affirmer que les trois pays baltes représentent trois marchés bien distincts en plein essor. La France est à son minimum d'implantation. Ce qui manque c'est l'intérêt que la France porte à cette région et surtout la connaissance de cet endroit afin de faire grandir les relations bilatérales, entre des cultures qui sont pourtant propices à une efficacité en affaire.



## **I. PRÉLIMINAIRE**

1. Problème de recherche
2. Questions de recherche
3. Définitions

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. États des marchés en présence
2. Styles de managements et de négociations
3. La négociation internationale
4. La culture dans la négociation
5. L'éthique dans la négociation

## **III. LE CADRE CONCEPTUEL**

## **IV. HYPOTHÈSES**

## **V. MÉTHODOLOGIE**

1. Théorie
2. Modèle de prise d'informations
3. Méthode d'analyse

## **VI. ANALYSE**

## **VII. INTERPRÉTATION**

1. Discussion
2. Recommandations managériales
3. Limites

## **ÉVOLUTION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR AUTOMOBILE**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

Le secteur automobile a connu au cours des années 2008-2009 une crise sans précédent. La restructuration complète de l'un de ses acteurs historique, General Motors, la saturation de la demande sur les marchés matures, l'accroissement de la demande dans les BRIC, ainsi que les nouveaux défis énergétiques liés aux émissions de CO<sup>2</sup> refaçonnent profondément les fondements du secteur automobile. Partant de ces constatations, nous avons cherché à savoir si « le secteur automobile subissait une érosion de son modèle économique ». A travers une recherche exploratoire et qualitative nous avons tenté de répondre à notre problématique. Ainsi, les mutations actuelles du secteur touchent-elles les fondements profonds du modèle économique du secteur, ou sont-elles seulement passagères, aggravées par la crise économique actuelle qui touche tous les secteurs de l'économie.

Notre mémoire a un double objectif : tout d'abord développer et approfondir le concept théorique d'érosion de modèle économique, le second objectif est de savoir si le secteur automobile subit une érosion de son modèle économique. Nous avons pour cela réalisé une étude de cas sur le constructeur Renault en se basant sur des interviews de responsables du secteur automobile.

Nos conclusions concernant Renault mettent en évidence une érosion de modèle économique. La crise économique qui s'est abattue sur l'ensemble de l'économie mondiale courant 2008 a bien évidemment aggravé cette situation bien qu'elle n'en soit pas à l'origine. Le modèle économique actuel des constructeurs ainsi que celui de Renault ne permet pas l'intégration de l'ensemble des mutations auxquelles le secteur doit faire face, à savoir : les pressions gouvernementales pour le développement de véhicules moins consommateurs (du type « zéro émission »), une demande saturée sur les marchés matures et une demande grandissante dans les pays en développement notamment dans les BRIC. Afin de rester compétitif et de continuer à se développer, les constructeurs doivent diversifier leur offre tout en la segmentant sous divers modèles économiques. Ce sont les composantes intrinsèques du modèle économique, les activités de la chaîne de valeurs et les acteurs du réseau de valeurs des constructeurs qui sont en train de changer, ce qui induit des mutations brutales et difficiles à orchestrer pour une multinationale. Ces changements doivent être pris en compte dans la structure même du modèle économique.

Afin de réaliser les bénéfices escomptés par le développement des véhicules électriques, hybrides, et services de mobilité soient une réussite, nous insisterons sur le rôle de l'Etat. En effet, les pouvoirs publics ont la capacité de développer des incitations financières à l'achat d'un véhicule propre. Nous préconisons que l'incitation fiscale à l'achat d'un véhicule électrique débute dès que les premiers véhicules électriques seront disponibles dans une quantité significative emboitant ainsi le pas à la prime à la casse, de manière à ce que la demande puisse être soutenue. Enfin, nous croyons au rôle de l'Etat sur sa capacité à rassembler les acteurs de la filière automobile autour de projets communs. En effet, les rapprochements déjà opérés par le passé ayant portés leurs fruits, nous encourageons leur généralisation.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Présentation du secteur automobile
2. Le modèle économique
3. Érosion du modèle économique

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Une approche qualitative
2. Modèle de recherche et résultats escomptés
3. Méthode d'analyse

## **III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Résultats de l'étude de cas menée chez Renault
2. Interprétations des résultats et discussion
3. Recommandations managériales

## **L'ÉNERGIE COMME MOTEUR DE LA CROISSANCE MONDIALE ET ARBITRE DANS LA PASSATION DE POUVOIR ENTRE LES ÉTATS-UNIS, L'EUROPE ET LES BRIC**

---

Directrice de mémoire : Marianne LONGUEPÉE-GUYOT, IÉSEG

Quels sont les organes qui font vivre cette véritable usine en perpétuelle évolution qu'est le monde ? Pourquoi l'énergie est-elle au cœur du débat ? Quelles puissances régissent l'ordre mondial ? Quelles sont celles qui ont les arguments pour le contester ? Qu'est ce que sont les BRIC ? Dans quelle mesure peuvent-ils convoiter une place sur l'échiquier mondial ? C'est pour tenter de répondre à ces questions que nous allons nous intéresser à l'énergie dans le monde.

En 1957, la C.E.E, la Communauté Economique Européenne remplaçait la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA). Déjà, l'énergie était au centre de toutes les attentions, avec la première organisation destinée à resserrer les liens commerciaux entre les pays membres et, à terme, vouée à concurrencer les États-Unis et l'URSS. Un demi-siècle plus tard, la C.E.E a laissé place à une Union Européenne de 27 pays, acteur majeur de la géopolitique mondiale.

Mais pendant ce temps, d'autres pays ont également émergé. Les performances de la Chine, du Brésil, de la Russie et de l'Inde se démarquent. En 2001, la banque Goldman Sachs les désigne pour la première fois sous l'acronyme BRIC.

Ce n'est pas que par leur poids démographique ou territorial que ces pays ont su se développer mais également grâce à leurs exceptionnelles ressources énergétiques. Par ailleurs, les entreprises de ces pays laissent transparaître une réelle volonté de s'affirmer sur la scène internationale.

L'objectif de notre étude sera d'observer comment et pourquoi l'énergie influence l'économie et de nous interroger sur ses véritables enjeux pour le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine.

Nous débuterons notre analyse par l'observation des énergies qui sont au cœur des enjeux économiques actuels et de leurs impacts sur la croissance mondiale.

Ensuite, à partir de statistiques fournies par le magazine économique Forbes, nous observerons :

- la passation de pouvoir qui semble se mettre en place entre les entreprises américaines, européennes et celles des BRIC.
- le poids grandissant du secteur de l'énergie dans l'économie mondiale.
- le lien entre le dynamisme des entreprises des BRIC, le poids de ces pays sur le marché de l'énergie et leur impact sur l'économie en générale.

Enfin, dans une troisième partie, nous étudierons le potentiel énergétique des BRIC et constaterons que leur croissance n'est pas le fruit d'une stratégie énergétique identique.

Cette étude doit éclairer le potentiel des nouveaux pays émergents. Car l'énergie est un des secteurs clés de l'économie mondiale actuelle mais aussi future. En effet, même si les sources d'énergie sont destinées à évoluer, l'humanité ne peut avancer sans elles.

Jacques Attali cite dans son livre, « *Une brève histoire de l'avenir* », un anonyme du IV<sup>ème</sup> siècle avant J-C : « *Le pouvoir sur le monde continue de se déplacer vers l'ouest, même si les principales ressources restent à l'est* ». Maintenant que « l'est » a ouvert les yeux sur ses richesses et sa capacité à les valoriser, nous pouvons supposer une évolution de l'ordre énergétique mondial.

**I. LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE COMME MOTEUR DE LA CROISSANCE**

1. Étude de l'évolution des entreprises du secteur de l'énergie selon les classements Forbes
2. L'impact du secteur de l'énergie sur la croissance mondiale

**II. LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE COMME ARBITRE DANS LA PASSATION DE POUVOIR ENTRE LES ÉTATS-UNIS, L'EUROPE ET LES BRIC**

1. Étude de l'évolution des entreprises du secteur de l'énergie selon les classements Forbes
2. Les forces en présence
3. La passation de pouvoir des entreprises leader

**III. LES ARMES DES BRIC**

1. Le Brésil
2. La Russie
3. L'Inde
4. La Chine

## **L'IMPACT DU SOCIAL BUSINESS SUR L'ESSOR DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT**

---

Directrice de mémoire : Ingrid RICHARD-BIERLA, IÉSEG

Notre société repose sur un modèle capitaliste. Que se passerait-il si nous vivions dans un monde où les entreprises ne mesureraient pas uniquement leur performance en termes de revenus et de profitabilité ?

Le social business, théorisé par Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006, appartient à l'entrepreneuriat social. Ce sont des entreprises dont le but premier n'est pas la maximisation du profit mais l'intérêt social et environnemental des populations.

Que se passerait-il si une solution aux inégalités créées par le capitalisme, gardant un aspect de viabilité économique, était mise en place ?

C'est ce que nous avons essayé de déterminer en étudiant le nouveau modèle de social business et son application particulière au Bangladesh. Nous souhaitons voir si le social business avait un impact sur l'essor des pays en voie de développement.

Nous avons tout d'abord commencé par dessiner le cadre de notre recherche : comprendre le monde dans lequel le social business doit se développer et particulièrement le contexte du retard économique de certains pays, comprendre la nouveauté du modèle de social business, mais surtout mettre une définition sur la notion de développement, toujours vaste de nos jours. Puis nous avons formé nos hypothèses et décrit la méthodologie utilisée pour enfin réaliser une étude quantitative sur des données secondaires nous permettant de répondre à notre problématique.

La définition du cadre de notre recherche complétée par la définition d'hypothèses et la réalisation d'une étude quantitative nous a permis de répondre positivement à notre problématique. Cependant des axes de progrès et des limites à notre étude ne sauraient être oubliés.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Un monde capitaliste en plein changement ? Des solutions difficiles à trouver
2. Le business social selon Muhammad Yunus
3. Le développement économique
4. Les PED, un retard économique certain, une croissance inégale

## **II. LE SOCIAL BUSINESS DANS LA PRATIQUE**

1. Méthodologie
2. Choix méthodologiques
3. Intérêts et limites de la méthodologie

## **III. IMPACTS DU SOCIAL BUSINESS SUR LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT**

1. Préparation à l'étude quantitative
2. Étude quantitative et interprétation des résultats
3. Axes de Progrès
4. Limites de l'étude

**LES BUSINESS MODEL INNOVANTS DE L'INDUSTRIE  
AUTOMOBILE**

---

Directeur de mémoire : Xavier LECOCQ, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**



- I. ÉTUDE DE MARCHÉ DU SECTEUR AUTOMOBILE AU SENS LARGE**
  
- II. LES BUSINESS MODEL TRADITIONNELS ET LES INNOVATIONS DES ACTEURS EN PLACE**
  
- III. QUEL BUSINESS MODEL POUR UNE VOITURE MODULAIRE ?  
(INTERVIEWS DE 16 CADRES DIRIGEANTS)**

## **THE ROLE OF EXPORT PROMOTION AGENCIES IN INTERNATIONAL COMPETITIVENESS**

---

Directeur de mémoire : Wolfram BERGER, IÉSEG

Many authors argued that international trade has a positive impact on one country's well-being. A large literature shows the difficulties that firms face in their process of internationalisation. More recently, the aim has been to disentangle how firms can be helped in internationalizing their business. In this frame, after introducing a review of self-selection and learning-by-exporting theories, mechanisms through which the export-led productivity (as well as country's well-being) can be explained, we study the impact that Export Promotion Agencies have on exports, the most representative indicator of trade and competitiveness. In order to obtain the target result, we form a sample with 14 exporter countries towards 190 destinations, between 2006 and 2007, and we make use of a bilateral gravity equation. We find that the existence of an EPA abroad has a strong effect for the exports of a determined country, indeed we notice a positive and significant impact: the exports increase by 24%. A second objective is to discover if the institutional structure of EPAs has an influence on this percentage, but it does not seem to be relevant if the EPA is public, private or mixed. To achieve a full view of the world of EPAs, then, we give a brief description of the provided services and of the firms to which they are addressed. The specific case of Promos, an Italian EPA, is also taken into consideration: inserted in the Italian Economic System, described in terms of members, direction and coordination problems, we see how it gives its contribution to the Egyptian Tony Electrics, a firm desiring to start a business in Italy. This way we investigate the two main channels which characterize EPAs' business: help to internationalisation and attraction of foreign firms and investments.

## **I. EXPORT AND PRODUCTIVITY: HYPOTHESIS**

1. Introduction
2. Exploring Exporting-Productivity Linkage
3. Self-selection
4. Post-entry Effects
5. Policy Implications

## **II. EXPORT PROMOTION AGENCIES ANALYSIS**

1. Introduction
2. Arguments against and in favour of Export Promotion Agencies
3. Reasons for Government Intervention
4. Objectives and Support Services of Export Promotion Agencies
5. Institutional Structure of Export Promotion Agencies
6. Client Orientation and Office Representation

## **III. ECONOMETRIC ANALYSIS**

1. Introduction
2. Related Literature
3. The Empirical Framework
4. Methodology and Data
5. Results

## **IV. ITALIAN ECONOMIC SYSTEM AND PROMOS' CASE**

1. Introduction
2. National Economic System
3. Milan Chamber of Commerce
4. Promos
5. Tony Electrics

## **LE MARCHÉ DES ÉTRANGERS EN COLOMBIE : UN RISQUE OU UNE OPPORTUNITÉ ?**

---

Directeurs de projet : Patrick BOURGUIGNON et Guy BUTIN, IÉSEG

Notre projet consulting se base sur notre volonté de créer une résidence pour jeunes étrangers en Colombie. Nous avons, dans un premier temps, étudié le marché colombien et son évolution, avec une étude plus poussée sur le marché touristique et le marché universitaire.

Nous avons donc vu que la Colombie, grâce notamment à l'amélioration de la sécurité, a une croissance économique en constante augmentation, et un taux de chômage qui est passé de 20% en 1999 à 11% en 2008. De même, l'indice de pauvreté est en forte baisse. Ainsi, la Colombie a des secteurs industriels, agricoles et de services très compétitifs en Amérique du sud, qui font du pays la 3<sup>ème</sup> économie du continent. Dans cet univers, les entreprises françaises ont leur place avec plus d'une centaine d'entre elles implantées dans le pays, mais les investissements français restent faibles (3% des IDE) par rapport à d'autres pays comme les Etats-Unis.

Depuis plus de cinq ans, le gouvernement colombien a parié sur le développement de l'entrepreneuriat dans le pays afin de relancer l'économie. Très vite cette opération a porté ses fruits. Pour cause, les procédures de créations d'entreprises, bien qu'encore compliquées, se simplifient de jour en jour. Enfin la qualité de la main d'œuvre est un point positif pour les investisseurs étrangers. Toutes ces évolutions rendent les investissements en Colombie chaque jour plus intéressants. C'est pourquoi les investissements étrangers sont en constante augmentation.

Depuis quelques années, le gouvernement a entamé une campagne de promotion de la Colombie à l'étranger. En effet, le tourisme est devenu une des priorités, ce dernier étant l'un des axes de développement principaux du pays. Même si la mauvaise réputation de la Colombie lui porte préjudice, les touristes sont de plus en plus nombreux. Le pays recèle de nombreux trésors, mais certains aspects doivent être améliorés : l'écotourisme, la gestion des infrastructures, et l'adéquation de l'offre avec la demande étrangère. C'est ce que le gouvernement est en train de réussir grâce à sa politique tournée vers le tourisme et la sécurité.

Le monde universitaire connaît lui aussi des compétitions. Parmi-elles : celle de l'internationalisation. Cependant les facultés d'Amérique Latine accusent un certain retard face à celles des Etats Unis, d'Europe, d'Australie ou bien encore de Chine. Avec une culture très riche et un tourisme fleurissant, la Colombie a bon espoir de pouvoir attirer plus d'étudiants vers ses universités. De plus, ce pays fait partie de ceux s'adaptant à la mondialisation grâce à une politique néo libérale.

La résidence représentera notre activité principale et sera la base du développement des projets annexes. Elle pourra accueillir entre 15 et 20 personnes. Les étudiants et jeunes travailleurs étrangers sont les principales cibles que nous visons. Cependant, les étudiants colombiens intéressés seront les bienvenus. Les locations se feront au mois et exceptionnellement à la semaine pour les voyageurs de passage. Notre atout sera de développer autour de cette résidence des voyages organisés, des cours de langue, de danse, de cuisine, et de nombreuses activités culturelles.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Situation économique
2. Attractivité vis-à-vis des investisseurs étrangers
3. Développement du secteur touristique et vision du pays à l'étranger
4. Situation des universités

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Explication du projet
2. Questionnaire
3. Analyse de données

## **III. BUSINESS PLAN**

1. Description de l'entreprise
2. Analyse commerciale
3. Étude financière
4. Étude juridique

## SOVEREIGN CREDIT RATING AND THE PREDICTION OF THE ASIAN FINANCIAL CRISIS

---

Directeur de mémoire : Alain DURRÉ, IÉSEG

Financial crises have always been a subject of great interest for many actors of the international trade. The literature is very broad and evolves through the different turmoils. This analysis focuses on one particular financial distress; the Asian Financial Crisis that happened in 1997. It started in Thailand and spread to other countries in the region. It had very important consequences and surprised everybody. Indeed, nobody has predicted it. Countries did not have weak economic fundamentals, on the contrary, they had rapid growth rate that attracted a lot of foreign investors and rating agencies increased their grade during the years previous to the crisis. They downgraded Asian countries after the beginning of the crisis whereas they are supposed to be forward-looking indicator.

This study tries to identify which indicators were influencing the rating during the Asian crisis in the four hardest hit countries: Indonesia, Korea, Malaysia and Thailand. Indeed, rating agencies use a large set of data but some previous studies showed that they may not rely on the most powerful ones. The focus was made on financial and economic data as political and social aspect are more subjective and difficult to quantify. The set of data depends on the availability of the information for each country.

OLSQ regressions were performed with S&P credit rating in order to find the best models and find which variables influenced the downgrade in each country. This agency attached a lot of importance to inflation, followed by the policy mix of a country. However, little attention was given to the interest rate spread which is an indicator of the economic situation. Moreover, in a previous chart analysis, we observed some alert signals sent by this indicator. We therefore can conclude that S&P does not give the same weight to all variables and that it seems it did not give enough influence to indicators that could have help it to predict the crisis.

The same analysis performed with the same models but with Moody's rating shows that the two agencies do not have the same weight distribution. Indeed, Moody's attributes much less weight to inflation. However, they too underweighted the most leading indicators of the asian financial distress.

To conclude, this study represents an attempt to understand which variables influenced the behaviour of the two biggest rating agencies during the Asian Financial Crisis. Thanks to this analysis, we can say that agencies do not have the same weight distribution and that they do not attach the same importance to economic variables, in particular to the inflation. In addition, this analysis highlights some factors that could have been used to predict the crisis.

## **I. PREVIOUS LITERATURE**

1. Evolution of the country risk concept
2. Rating agencies and country risk

## **II. EMPIRICAL ANALYSIS**

1. Data
2. Chart Analysis
3. Methodology used in the Literature
4. Empirical Evidence
5. Results

## **III. DISCUSSION**

1. Limitations
2. Further Researches

## UN CLUB DE FOOTBALL PROFESSIONNEL FRANÇAIS SE MANAGE-T-IL COMME UNE ENTREPRISE CLASSIQUE ?

---

Directeur de mémoire : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

En partant du constat que les clubs de football professionnel sont devenus de réelles entreprises, nous étudierons les grandes tendances actuelles de l'univers du management d'un club de football.

S'il est évident que sa gestion ne peut plus être celle d'une association sportive, le management d'un club peut paraître différent de celui d'une entreprise classique. En effet, la particularité du produit sportif, avec tout l'aléa qui l'entoure, l'environnement et la pression autour des clubs devenus ces dernières décennies de véritables objets de passion, et depuis peu les enjeux économiques que représentent les sommes investies, font d'un club de football professionnel une entité complexe à diriger et continuellement sous tension (médias, supporters, actionnaires, compétitions...).

Un club de football professionnel, doit-il alors être considéré et managé comme une entreprise « traditionnelle » ?

La finalité de cette étude sera alors, en fonction de ce qui a été analysé, de proposer de façon argumentée et raisonnée des pistes de réflexion ainsi que des préconisations.

Nous pourrions donc conclure si un club de football doit être considéré comme une entreprise dite « traditionnelle » ou au contraire se distinguer de cette notion en raison de son caractère spécifique tel que décrit dans l'étude.



## **I. LE FOOTBALL, UNE ACTIVITÉ PARTICULIÈRE**

1. Un sport objet de toutes les passions
2. Le football, un spectacle avant tout
3. Le supporter, un consommateur
4. Le football, une vitrine, un média
5. Les droits télévisuels
6. Le footballeur, un produit pas comme les autres

## **II. QUELLES VISIONS / POLITIQUES / STRATÉGIES POUR QUELS ENVIRONNEMENTS ?**

1. Une concurrence de plus en plus forte
2. L'environnement en question
3. Une vision, un projet
4. Les moyens de ses ambitions

## **III. LIMITES ET PRÉCONISATIONS**

1. Limites
2. Préconisations

## **LA MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE À L'IESEG**

---

Directeurs de projet : Jacques DOUTTÉ et Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

De nombreuses et prestigieuses Écoles et Universités françaises (HEC, ESCEM, Euromed...) et internationales (Berkeley, Santa Barbara, Pennsylvanie...) ont mis en place des politiques de Développement Durable sur leur campus. Le Développement Durable "considère l'amélioration *simultanée* de l'économie, de l'environnement et du bien-être des personnes" (World Business Council for Sustainable Development). Son but est de "[répondre aux] besoins de la génération actuelle sans compromettre les besoins des générations futures" (Brundtland Report, 1987). Il associe donc l'économiquement responsable, l'écologiquement soutenable et le socialement équitable (Moutamalle, 2004). En 2004, l'UNESCO institua la Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du Développement Durable. Celle-ci a pour but de promouvoir l'éducation pour amener vers une société humaine durable et pour intégrer le Développement Durable à tous les niveaux des systèmes d'éducation.

Les objectifs de ce projet de consulting sont d'examiner la situation actuelle de l'IESEG en termes économiques, sociaux et environnementaux ainsi que de mener une étude de faisabilité sur la mise en place du Développement Durable à l'IESEG. La problématique est donc : comment mettre en place une démarche de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale à l'IESEG ? Trois questions en résultent : Pourquoi mettre en place une telle démarche ? Comment amener l'Ecole à être exemplaire en termes de RSE ? Comment impliquer les parties prenantes dans cette stratégie ? Cela suppose donc de savoir si l'IESEG est prête à s'engager dans ce processus.

Après avoir exploré les avantages et obstacles de la mise en place d'une démarche de Développement Durable dans les Universités et Ecoles à travers le paradigme scientifique, un état des lieux pratique de l'IESEG a été effectué. Cela a permis d'identifier les fondements pour la poursuite de la formalisation. Tout d'abord, les Valeurs de l'Ecole et l'engagement de la Direction sont les préalables intournables de toute conduite du changement. Ensuite, la compilation des initiatives de notre institution ainsi que d'autres Universités et Ecoles situe l'IESEG par rapport aux autres acteurs du marché de l'enseignement et établit ses forces et ses faiblesses. Les parties prenantes et leurs attentes ont été identifiées et un dialogue a été instauré grâce à des questionnaires et des interviews pour connaître leurs avis sur le Développement Durable à l'IESEG. Celui-ci établit une volonté d'avancer ensemble vers la RSE. Enfin, l'audit de l'environnement économique, social et écologique de l'IESEG hiérarchise les priorités. Ces outils, associés à un Système de Management de Durabilité, sont perçus comme la meilleure solution pour réaliser cette stratégie exemplaire en termes de DD/RSE. Des pistes d'actions ont ainsi été avancées.

Ce processus est long mais les implications managériales de court terme (création d'un service de ressources humaines, d'un groupe de travail DD/RSE et d'une meilleure communication interne et externe) mèneront à sa réussite.

**I. POURQUOI UNE DÉMARCHÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE À L'IESEG ?**

1. S'il y a des coûts et des sceptiques...
2. ...pourquoi répondre à l'appel du Développement Durable ?

**II. ÉTAT DES LIEUX DE L'ENGAGEMENT DE L'IESEG EN MATIÈRE DE DD ET DE RSE**

1. Les préalables
2. L'audit

**III. QUELLE STRATÉGIE POUR L'IESEG POUR RELEVER LE DÉFI DE L'ENGAGEMENT RESPONSABLE ?**

1. Facteurs de succès et pièges à éviter
2. La stratégie par le Système de Management de Durabilité

## **BANK RESTRUCTURINGS IN EUROPE**

---

Directeur de mémoire : Adrian POP, IÉSEG

The last years were marked by an acceleration of the number and the size of mergers - acquisitions in all the branches of industry. Indeed, mergers and acquisitions, in particular between multinational or dominant groups on their market of origin, are not exceptional anymore and constitute instruments henceforth almost trivialized by the implementation of the strategies of the big groups.

All the operations of restructurings and groupings of companies, any confused sectors, would have reached in 1999 a volume of deals historically raised by 3 300 billion dollars in the world, an increase of almost 35 % with regard to 1998, and more than 100 % with regard to 1997. Year 2000 was also marked by a remarkable number of operations of restructurings of companies.

The movement of restructuring is attributable largely to a constantly evolving economic environment which obliges the banking and financial institutions to adapt itself to remain competitive. However, the other important elements must be considered to justify the current wave of the restructurings in the financial industry.

Since 2000, we notice a slowing down of the mergers in Europe. This decrease seems essentially structural and corresponds to the deflation of the financial bubble. Certain analysts agree to say that it is about the sign before runner of new transnational mergers there, this time. It seems besides that the tendency is for the intensification of the capital-intensive alliances between European actors.

What are then the key elements which urge the banking and financial institutions to use phenomena of mergers? What are the implemented strategies? What are the consequences of this phenomenon of restructurings and which are the perspectives opened by these? Do we go towards a model of unique bank? What could be the impacts of the major crisis we are facing nowadays?

So, in a first chapter, we shall bring to light the profound transformations of the world financial sphere which drove banks to adapt themselves, then we shall present the arguments generally advanced in favor of the mergers.

In the second chapter, we shall review the main facts and the characteristic empirical data of the movement of consolidation of the banking systems, to analyze the various existing strategies of concentration.

And finally, in the third chapter, we shall end by a presentation of the consequences, limits and brakes in this vast process, and we shall offer some possible perspectives.

**I. CAUSES AND JUSTIFICATIONS OF THE BANKING RESTRUCTURINGS IN A EVOLVING FINANCIAL CONTEXT**

1. The profound transformations of the European financial sphere
2. The economic justifications of the banking restructurings
3. The motivation of a market power

**II. THE CURRENT PANORAMA OF THE BANKING AND FINANCIAL LANDSCAPE: TYPOLOGY OF THE RESTRUCTURINGS**

1. The main aspects of the movement of restructuring
2. The observed results country by country

**III. CONSEQUENCES, BRAKES AND PERSPECTIVES OFFERED BY THE BANKING RESTRUCTURINGS**

1. Consequences of the restructurings
2. Brakes in the banking and financial restructurings
3. What banking and financial model for the future?

## **LE RÔLE DE LA FORMATION SUR L'UTILISATION D'UN ERP ET SES CONSÉQUENCES SUR LE CHANGEMENT : LE CAS DE LA MISE EN PLACE D'UN LOGICIEL DE LA GESTION DE LA FORMATION DANS UN GROUPE HÔTELIER**

---

Directeurs de projet : Aurélie LECLERCQ et Antonio GIANGRECO, IÉSEG,  
Xavier HERNANDEZ, CONDORDE HOTELS & RESORTS

L'implantation d'un nouveau logiciel en entreprise peut créer des différences au niveau de la maîtrise de l'outil par les utilisateurs finaux et engager différents changements tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel.

Cette recherche pose la problématique du rôle de la formation sur l'utilisation d'un ERP et ses conséquences sur le changement (au niveau de l'individu et de l'organisation) dans le cas de la mise en place d'un logiciel de la gestion de la formation dans un groupe hôtelier.

Nous avançons les hypothèses que la réussite de l'implantation d'un ERP se fait par l'acceptation de celui-ci par les utilisateurs finaux.

La mise en place du logiciel a été effectuée à l'occasion de ce projet consulting. Sur sept gestionnaires de formation, quatre d'entre elles ont été formées tandis que les trois autres ne l'ont pas été. Cette étude mène la réflexion sur une éventuelle différence de maîtrise sur le logiciel selon qu'elles ont été formées ou pas. Des temps d'observations et des entretiens à des moments différents ont été menés dans le but d'évaluer leur maîtrise face à l'outil et leur sentiment par rapport au changement ressenti durant l'évolution du projet.

## **I. MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

1. État des lieux du secteur hôtelier en France
2. Présentation du Groupe Concorde Hotels & Resorts
3. La formation en entreprise

## **II. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Former à un outil
2. Les attentes du déploiement d'un ERP
3. L'acceptation d'un nouvel outil

## **III. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Situation de Concorde Hotels & Resorts et description du projet Téo
2. La mise en place de Téo
3. Les entretiens individuels et observations menés

## **IV. ANALYSES ET RECOMMANDATIONS**

1. Analyse des entretiens et des observations
2. Lien avec la théorie
3. Recommandations

**DANS QUELLE MESURE LA CRÉATION ET L'ANIMATION D'UN BLOG PEUVENT-ELLES CONTRIBUER AU PARTAGE DE CONNAISSANCES ? APPLICATION AU CAS DE LA GESTION DES QUANTITÉS STOCKS « TOXIQUES » CHEZ LEROY-MERLIN.**

---

Directeurs de projet : Aurélie LECLERCQ, IÉSEG - Damien TAMPE, LEROY-MERLIN

En 2007 est voté la loi de modernisation de l'économie (LME) pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Cette loi a la volonté de donner un nouveau souffle à l'économie française. L'un des moyens retenus est la réduction des délais de paiements aux fournisseurs. LEROY MERLIN en tant que distributeur est le premier touché par cette mesure. Bien que leader sur le marché du bricolage, cette contrainte a favorisé une réflexion sur le stock. En effet, la vitesse de rotation du stock correspondait avant la loi aux délais de paiement fournisseur. En diminuant ce dernier, l'un des leviers pour ne pas subir de plein fouet les effets de la LME, est d'augmenter cette vitesse de rotation.

Ayant pris connaissance de ce nouvel enjeu, les magasins ont développé, en toute autonomie, différents moyens pour augmenter leurs vitesses de rotation. La prise de conscience de l'état du stock a permis de mener une grande action sur ce qui a été nommé les quantités toxiques. Il s'agit des quantités non utiles à baisser.

L'une des actions mise en place, qui fait l'objet de ce projet consulting, a été la création d'un blog comme support de partage de bonnes pratiques. Le blog est connu pour être un outil de communication et non un outil de partage des connaissances. Nous nous demanderons donc, Dans quelle mesure la création et l'animation d'un blog peuvent-elles contribuer au partage de connaissances ? Nous appliquerons cette problématique à la gestion des quantités stocks « toxiques » chez LEROY-MERLIN.

Pour tenter d'y répondre, 89 interviews ont été réalisées dans 23 magasins ainsi qu'au siège social de LEROY MERLIN. Ces différentes rencontres ont permis d'extraire le contenu du blog. Nous avons ensuite défini un style rédactionnel et choisi quel type d'article pouvait être blogué. Nous avons ensuite cherché à communiquer le plus largement possible sur l'existence de ce blog, afin de générer du trafic et d'inciter les collaborateurs à échanger.

A partir des déplacements effectués, nous avons pu comprendre les origines des quantités toxiques et analyser les risques associés d'un point de vue de l'élimination des quantités toxiques. Nous nous sommes rendu compte de certains problèmes du blog qui malgré sa capacité à être un levier de création de connaissance, reste dans l'esprit des collaborateurs un moyen de trouver de l'information. Nous avons remis en cause certaines limites de la plateforme afin de mieux gérer le trafic et nous avons élaboré des pistes pour assurer la survie du blog lors de la fin de ce projet consulting.



**I. LEROY-MERLIN**

1. Une entreprise de GROUPE ADEO
2. Concept
3. Historique
4. Culture
5. L'organisation
6. Contexte
7. Définitions

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Définitions
2. Mesurer l'impact d'un blog sur le partage de connaissances

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. La création du blog (phase de pré-lancement)
2. Animer le blog

**IV. RÉSULTATS**

1. Analyse du terrain
2. Lutter contre les quantités toxiques, le contenu généré
3. La suite du projet
4. Recommandations

## **LES FACTEURS DE RÉUSSITE LORS DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME INFORMATIQUE DANS UNE ENTREPRISE**

---

Directrice de mémoire : Aurélie LECLERCQ, IÉSEG

Les entreprises faisant face à des difficultés lors de projet de changement au sein de leur société sont nombreuses. Ce domaine est vastement étudié, tant par les chercheurs en sciences sociales que par les entreprises ou les cabinets de consulting. En effet, les changements sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise, ils constituent bien souvent des étapes décisives dans leur développement. Il est donc nécessaire pour elles de déployer les outils nécessaires afin de mener un changement à bien et ainsi d'assurer la prospérité de l'entreprise.

Le domaine de la conduite du changement va classiquement de pair avec la notion de résistance au changement. Cette résistance serait la source de nombreux problèmes survenant lors d'un changement, quelle qu'en soit sa nature. Nous avons donc étudié en détail cette notion afin de déterminer quelles en sont les causes, les conséquences et les différentes manières de la gérer.

Le changement peut prendre diverses formes : structurel, organisationnel ou encore technologique. Dans cette étude, nous nous attachons à étudier le cas d'une entreprise souhaitant opérer un changement technologique : le remplacement d'un logiciel de travail par un nouveau programme. Le projet étudié ici a abouti sur un échec puisque le nouvel outil de travail n'a pas pu être installé définitivement et que la banque a finalement abandonné l'idée d'implanter ce nouveau logiciel. Nous examinerons donc les facteurs qui ont freiné le bon déroulement du changement et proposerons alors des méthodes qui auraient permis à cette entreprise de mieux faire face à ce changement et aux problèmes qui en ont découlés.

Nous nous intéressons particulièrement à l'implication des employés dans le changement, à leur compréhension du projet, de son intérêt, de son déroulement, et des difficultés qu'il va entraîner. Cet aspect passe notamment par l'implication du Management et par la communication relative à ce changement qui doit permettre au personnel de se sentir concerné et donc impliqué. Un deuxième point nous permet également de s'intéresser au choix du logiciel et à la méthodologie que doit employer le Management afin de prendre des décisions adaptées à la situation. Il est primordial de mettre en place une stratégie claire et bien définie afin de construire une réflexion pertinente concernant le changement, et notamment d'opter pour une solution adaptée à la situation, ainsi que d'avoir une bonne vision de l'avancement du projet par la suite. Le troisième thème étudié est celui des interactions sociales et des jeux de pouvoir. L'analyse de la situation générale est aussi importante que celle de la situation individuelle des personnes ou groupes de personnes concernés. Il paraît bénéfique de répartir les rôles à jouer par chacun en fonction des personnalités et des intérêts de chacun.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Changement et résistance
2. Facteurs de réussite lors de la mise en place d'un système technologique
3. Propositions de recherche

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Une approche qualitative
2. Analyse des données
3. Mise en pratique

## **III. ÉTUDE EMPIRIQUE**

1. Description du cas étudié
2. Analyse du cas étudié
3. Comparaison avec les entretiens complémentaires
4. Réponses aux propositions de recherche
5. Discussion

**COMMENT L'IMPLÉMENTATION D'UN LOGICIEL DE CRM AU SEIN  
D'UNE SOCIÉTÉ DE PROMOTION IMMOBILIÈRE PEUT  
PERMETTRE DE PASSER D'UN MARKETING TRANSACTIONNEL  
À UN MARKETING RELATIONNEL : APPROCHE, RISQUES ET  
ENJEUX ?**

---

Directeur de projet : Andrea CARUGATI, IÉSEG

Ce projet consulting a pour objet l'étude d'implantation d'un outil de CRM (Customer Relationship Management) au sein d'une société de promotion immobilière située au Nord/Pas-de-Calais. Cette société vient de connaître une croissance très rapide dans une échelle temporelle très réduite et fait face à des problématiques de management liées à son extension. Les dirigeants de la SOFIM font face à des besoins de structuration et de consolidation du service commercial afin de pérenniser la croissance, les parts de marché conquises et la relation client de proximité. Ils souhaitent également pouvoir disposer d'une remontée d'informations fiables de la part du service afin de pouvoir évoluer dans le pilotage de l'entreprise et la prise de décision.

Une solution pour pallier à ses besoins existe et consiste à implémenter un outil de CRM. Ma mission consistera en l'implémentation de cet outil qui grâce à la technologie doit pouvoir permettre de structurer le service, d'accompagner la relation client et d'alimenter des bases de données stratégiques permettant de mieux comprendre le marché et les clients.

Dans un premier temps, l'entreprise, son activité et son marché ont été étudiés afin de comprendre dans quel contexte est réalisé ce projet, quels sont les besoins de la structure et les attentes du Management. Un tour d'horizon de la littérature en matière de marketing, en matière d'outil d'aide à la gestion marketing et en matière d'exploitation de la Ressource est ensuite réalisé afin d'étudier quelles réponses ont pu être adoptées face à ce type de problématique.

Sont entrepris ensuite des entretiens avec la direction et les salariés pour identifier clairement leurs attentes et les retranscrire plus techniquement. Un panel d'offre de logiciels est sélectionné pour étudier les risques et les enjeux qu'elles peuvent comporter dans le cadre d'une implémentation à la SOFIM. Face à ces différentes possibilités, les dirigeants s'orienteraient vers une solution de type conventionnel de la relation client, il est alors défini un cahier des charges quant au déploiement de cette solution.

Cette étude est complétée par une réflexion sur les possibilités d'évolution de la SOFIM suite à la mise en place d'une solution CRM. Il est ainsi discuté des futures possibilités de convergence informatique autour de l'application de CRM, des possibilités offertes en terme de management, de la politique de fidélisation cliente et d'anticipation de leurs besoins ainsi que la pérennité du marché immobilier neuf garant de l'essor actuel et future de l'entreprise.

## **I. PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ**

1. Présentation de l'entreprise
2. Panorama du service commercial

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE : LE CRM D'UN POINT DE VUE THÉORIQUE**

1. Les théories marketing
2. Le CRM au travers de la littérature

## **III. CONTEXTE À LA SOFIM : LE CRM EN PRATIQUE**

1. L'entité
2. Plan d'action

## **IV. APPROCHE DES SOLUTIONS**

1. Elaboration des choix et prise de décision
2. Implémentation

## **V. CONCLUSION**

1. Convergence et avantage compétitif
2. CRM : outil de management
3. La fidélisation des clients
4. Le marché

## **LE DÉCALAGE ENTRE DISCOURS INSTITUTIONNEL ET ACTIONS PRATIQUES DANS LE MANAGEMENT DU STRESS AU TRAVAIL : RAISONS, CONTRAINTES ET DÉSIRS DES ENTREPRISES**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Le stress au travail est un sujet d'actualité brûlant qui semble délicat à traiter. De par la sensibilité des acteurs impliqués mais également d'un certain tabou résiduel, peu de discussions approfondies et détaillées dans ce domaine sont réalisées actuellement. Ce nouveau phénomène social effraye et interroge, car il touche l'humain et non cette performance économique que nous sommes tant habitués à gérer. Il en reste néanmoins vrai que le stress au travail est actuel, présent et impossible à ignorer. C'est surtout pour les questionnements infinis sur son identité, sa propre souffrance et celles des autres que le stress mérite d'être considéré à sa juste place, c'est-à-dire celle d'un phénomène inquiétant en pleine croissance.

La littérature ne propose pas de réflexions en profondeur sur le sujet, mais tous les chercheurs sont consensuels sur le stress. Si leur définition sur les symptômes et les facteurs est commune, aucun d'entre eux ne prend en compte le facteur humain individuel propre au stress. Quant aux acteurs externes à l'entreprise (tels que l'Etat, les organismes paritaires, les syndicats...), leurs actions sont bien souvent insuffisantes, voire inefficaces. Quant aux politiques des entreprises elles-mêmes, elles sont standards et incohérentes par rapport à leur discours institutionnel sur la gestion du stress.

C'est pour toutes ces raisons et afin de combler les manques que nous relevons dans la littérature scientifique et les actions pratiques que nous avons choisi de traiter la problématique suivante : « Le décalage entre discours institutionnel et actions pratiques dans le management du stress au travail : raisons, contraintes et désirs des entreprises. » Pour apporter des éléments de réponse, 5 propositions seront testées au cours de notre développement, sur des axes d'études tels que les managers et leur identité, la communication interne et externe de l'entreprise, le feedback qu'elle reçoit sur sa stratégie, sa politique de management du stress ou encore l'importance du facteur humain dans les solutions.

Afin d'obtenir des résultats et de confirmer nos propositions, nous avons choisi d'étudier un cas pratique, celui de l'entreprise XCOLOR. L'analyse des informations que nous aurons obtenues méthodologiquement permettra de tester nos propositions pour ce cas spécifique et ainsi d'envisager une généralisation.

Par la suite, nous émettrons des recommandations pour cette entreprise XCOLOR. Certaines recommandations seront générales, mais nous choisirons également de présenter un outil, recommandation à part entière pour agir concrètement dans le management du stress. Cet outil, utilisé par des managers et pour des managers, prendra en compte des critères de fonction et de responsabilités (aspect technique) mais également des critères de personnalité et de comportement (aspect humain). Par l'observation de ces aspects, nous pourrions alors établir une « carte », représentation graphique du niveau de stress dans un service ou pour un seul manager. Renouvelable à chaque nouvel événement au sein du secteur ou de l'entreprise ou à certains intervalles de temps, cet outil sera utile afin d'évaluer la gravité d'une situation et prendre les mesures adéquates par la suite.

Nous concluons notre étude par une ouverture à propos de l'actualité. Par la médiatisation des derniers événements liés au stress au travail, nous discuterons de l'impact de cette notoriété du stress sur les salariés, leurs déceptions et leurs attentes face à l'avenir. Il nous semble important de conclure sur une note optimiste mais également sur l'avis des salariés, composante à part entière des politiques plus humaines qu'il nous faudra adopter demain.

## **I. LE PAYSAGE DU STRESS N'EST QU'UN ENSEMBLE DE CONSENSUS SUR LE SUJET MAIS NE PROPOSE PAS DE TRAVAIL SUR LE FOND DES CHOSES**

1. Dans la littérature académique et le cadre légal, les avis sur le stress se complètent mutuellement, mais laissent transparaître de graves lacunes sur le sujet
2. Le benchmarking pratique et opérationnel nous montre que les entreprises sont plus que médiocres en termes de management du stress
3. La notion d'identité n'est étonnamment jamais prise en compte
4. Cadre conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE : ÉTUDE DU CAS DE L'ENTREPRISE XCOLOR**

### **III. ETUDE DE CAS**

1. Présentation et histoire du cas : les faits et les données de l'entreprise XCOLOR
2. Analyse du cas

### **IV. RECOMMANDATIONS**

1. Recommandations générales
2. Présentation de l'outil
3. Application de l'outil au cas de l'entreprise XCOLOR
4. Analyse des résultats de l'étude sur l'entreprise XCOLOR

# L'IMPACT DU MANAGEMENT DES EMPLOYÉS TEMPORAIRES SUR LEUR SATISFACTION ET INVESTISSEMENT AU TRAVAIL

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

Pour être rentable et perdurer sur le marché, une entreprise doit savoir s'adapter à la conjoncture, faire face aux concurrents tout azimut, aux conditions économiques qui se détériorent, à la crise, etc. Aujourd'hui s'adapter pour une entreprise implique être flexible, pouvoir répondre à la demande du marché quelque soit la saison. On le comprend bien, les entreprises devront pouvoir gérer leur effectif humain en fonction de la demande. C'est pourquoi de nombreuses entreprises (TPE, PME, multinationales) emploient des travailleurs temporaires. Ces employés dits atypiques ont un statut particulier (intérimaire, saisonnier, etc.) et ne sont là que pour une courte durée. On se pose donc la question du management de ces travailleurs.

Comment parvenir à maximiser leur satisfaction au travail ainsi que leur investissement dans leur mission ?

C'est une question à laquelle nous avons souhaité répondre. Notre sujet traitera donc de « l'impact du management des travailleurs temporaires sur leur satisfaction et investissement au travail ».

Nous avons réuni toutes les données de la littérature sur le sujet et mené une étude au sein de 2 enseignes françaises ; Auchan et Décathlon, afin de comparer nos résultats avec ceux obtenus par d'autres auteurs. Nous avons décidé de réaliser notre étude auprès d'employés en interface client puisqu'ils auront un impact plus grand sur les ventes et donc la rentabilité de l'entreprise. Nous avons, à partir de la littérature, schématisé notre cadre conceptuel puis ensuite cherché à explorer nos différentes propositions.

Pour mener à bien notre recherche nous avons donc interviewé les directeurs de magasin, chefs de rayon et vendeurs (CDI, saisonnier, intérimaire) sur les éléments, identifiés dans la revue de littérature, qui auront un impact direct ou non sur l'investissement et/ou la satisfaction au travail (tel que la formation, les expériences antérieures, le mode de recrutement, etc.). Nous avons en plus des entretiens, effectué des observations en magasin et discuté de manière informelle avec les clients afin d'essayer de mesurer l'investissement de l'employé au travail. Nous sommes arrivés aux conclusions suivantes : les facteurs les plus influents sur la satisfaction et/ou l'investissement de l'employé temporaire vont être la formation « produits » proposée en début de mission et les outils de formation « produits » mis en place, le sentiment d'équité (d'être géré de la même façon que les autres employés de l'entreprise) et le fait de pouvoir choisir la personne au moment du recrutement (modalité de recrutement).

Cette étude a résulté être très intéressante et nous avons pu à la suite de celle-ci, fournir des éléments aux entreprises ayant fait l'objet de notre recherche. Elle présente tout de même certaines limites comme le manque d'expérience de l'intervieweur ou encore la taille de l'échantillon étudié. Il serait intéressant de pouvoir effectuer cette étude sur un échantillon plus grand (étude bien évidemment plus couteuse et plus longue).



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Caractéristiques du travail intérimaire
2. Similitudes et différences entre employés intérimaires et saisonniers
3. Comportement et implication des temporaires dans l'entreprise et leur mission
4. Le management des personnes intérimaires/saisonniers
5. Comment parvenir à ce que l'employé soit investi dans l'entreprise
6. Problématique et cadre conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Le choix d'une étude qualitative
2. Collecte des données

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Résumé des réponses obtenues lors de nos études
2. Exploration des propositions
3. Discussions et recommandations managériales
4. Limites de l'étude

## **IMPLANTATION DE PRODUITS COSMÉTIQUES EN FRANCE : APPLICATION AU CAS D'UNE PME DU NORD**

---

Directeurs de projet : Loïc PLÉ et Jacques ANGOT, IÉSEG

Le secteur des cosmétiques est en constante évolution et connaît de profondes mutations. Avec de grosses entreprises leaders sur le marché qui bénéficient d'un poids financier très important leur permettant une communication intensive et des budgets R&D conséquents, quelle place reste-t-il en France sur ce marché hyper concurrentiel ? C'est la question que s'est posée l'entreprise XX, PME industrielle française qui travaille en collaboration avec un Laboratoire cosmétiques maghrébin. Notre mission consiste donc à l'identification des opportunités possibles sur ce marché, appliquée au cas de ces deux entreprises partenaires.

C'est l'étude sectorielle présentée en première partie qui identifie les acteurs, les consommateurs, et les tendances de ce marché, appuyée par la littérature scientifique relative à l'étude des canaux de distribution. Cette démarche académique permet la mise en évidence des contours de l'étude, le cadre dans lequel nous nous situons, pour formuler nos axes de recherche.

La mise en place d'une collecte de données qualitative, au travers d'interviews réalisées auprès de professionnels du secteur tels que la Grande Distribution, le Hard Discount, d'autres formats de vente plus originaux, ainsi que des Laboratoires cosmétique français déjà implantés sur le secteur, est la base de la méthodologie construite.

L'analyse de ces données et leur confrontation nous permettent enfin d'en dégager des résultats, puis de formuler des recommandations adaptées à notre situation. L'entreprise mandataire de notre projet peut désormais bénéficier d'un support sur lequel s'appuyer afin de choisir la meilleure manière de commercialiser les produits cosmétiques de son partenaire étranger.

## **I. ANALYSE SECTORIELLE**

1. Etat & Tendence générale du secteur
2. Analyse des principaux concurrents en place
3. Clients et nouvelles tendances en matière de consommation de cosmétique
4. La réglementation du marché

## **II. THÉORIES ET CONCEPTS**

1. Les évolutions de la distribution
2. La structure des canaux de distribution
- 3.** Le choix des formats de vente

## **III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE**

1. Du cadre conceptuel à la présentation de l'offre
2. Méthode de collecte des données

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS**

1. Traitement des données pour l'analyse
2. Analyse indépendante des codages par canal
3. Analyse et Résultats des Nœuds libres

## **V. RECOMMANDATIONS ET LIMITES**

1. Recommandations opérationnelles
2. Limites

# MOI, LES COLLÈGUES ET L'ENTREPRISE : UN MONDE À ASSOCIER OU À DISSOCIER ?

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

Le mal-être des entreprises vient du fait que l'on s'attache encore trop à la productivité de l'individu qu'à l'individu lui-même. Il est plus qu'urgent de changer les mentalités, et de se tourner davantage vers la maximisation du bien-être des individus que celle du profit. Comment faire ? L'objet de ce mémoire a été d'établir un guide de mesures de long terme que les entreprises puissent mettre en place afin d'influer sur les comportements des individus en entreprises et maximiser leur bien-être ainsi que leur performance individuelle, collective et organisationnelle.

La revue de littérature a permis d'établir différents axes de réponses : Des formations personnalisées, des plans de carrière sur mesure ont été des points sur lesquels le domaine des RH pouvait s'appuyer. Le rôle de l'entreprise en tant qu'entité et en tant qu'environnement dans lequel l'individu évolue s'est révélé être une réflexion intéressante dans le développement de l'implication et de la satisfaction au travail. Par exemple, le rôle des dirigeants a été remis en cause et diverses recommandations ont été émises à leur égard comme faire participer les individus aux processus de décisions ou encore mieux prendre en compte leurs considérations personnelles notamment l'atteinte équilibre vie privée/vie professionnelle, ou l'envie d'évoluer professionnellement. Aussi, créer une culture d'entreprise forte axée sur des valeurs que les dirigeants partagent avant tout, ou encore un climat d'entreprise propice à la fois à l'échange et au respect de chaque individu ; a été identifié comme facteur pouvant influencer sur le bien-être et sur la performance des individus au travail.

Aussi, la revue de littérature a permis de mettre en évidence un point particulièrement important, qui a servi de tremplin dans la poursuite de l'élaboration du mémoire. En effet, via la réalisation d'une étude basée sur la diffusion d'un questionnaire, j'ai pu étudier l'influence de la personnalité sur les attitudes et comportements des individus en entreprise. Les résultats ont montré qu'un trait spécifique de la personnalité, l'ouverture sur l'expérience aurait une influence positive sur la satisfaction et l'implication des individus au travail bien que cette conclusion n'ait pu être généralisée.

Différentes recommandations ont été adressées aux professionnels des RH notamment la prise en compte de la personnalité dans leurs diverses interventions, et l'atteinte d'objectifs axée sur une période plus de court terme a été proposée pour les recherches futures.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La satisfaction au travail influencée par de multiples facteurs et corrélée avec l'attachement organisationnel
2. L'attachement organisationnel renforcé par des pratiques RH spécifiques et initiateur de l'aptitude au changement des individus
3. La personnalité : un levier important pour influencer sur les comportements des employés mais encore trop peu reconnu et utilisé par le département des Ressources Humaines

**II. RÉSUMÉ ET COMMENTAIRES DE LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Les évolutions de la distribution
2. La structure des canaux de distribution
3. Le choix des formats de vente

**III. MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DE L'ÉTUDE**

1. Sujet de l'étude
2. Procédure de collecte de données et échantillonnage
3. Instrumentation
4. Analyse de données
5. Résultats
6. Résumé et Conclusion
7. Limitation et discussion
8. Implications pour le Développement des Ressources Humaines

## **LA RELATION « STRATÉGIES RH / PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE » ADAPTÉE AUX CLUBS DE FOOTBALL**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Le divertissement sportif en Europe, notamment le football professionnel, représente un marché extrêmement lucratif pour un certain nombre d'acteurs. Les clubs de football professionnels, leurs clients (sponsors, médias et spectateurs) et leurs fournisseurs (principalement les joueurs), sont confrontés à une évolution structurelle de leur environnement.

En effet, suite à la législation Bosman en 1995, le marché des transferts de joueurs de football professionnels s'est transformé. Ce changement a engendré l'abolition des quotas de nationalités dans les clubs ainsi que la suppression des indemnités de transfert des joueurs en fin de contrat. Ces transformations se font ressentir sur les décisions de recrutement, sur l'utilisation de la formation, sur les niveaux de rémunérations et sur le management interculturel des clubs.

Par le biais d'une approche incluant le management stratégique, la théorie environnementale de la dépendance des ressources et le mode de gouvernance des entreprises, nous tentons de définir un modèle reliant les différents concepts RH déterminants de la performance dans les entreprises traditionnelles. Par la suite, nous adaptions ce modèle au secteur particulier du football professionnel en France. Les mécanismes mis en évidence nous permettent de formaliser différentes propositions à valider.

En utilisant une analyse essentiellement qualitative mêlée de validations quantitatives, nous tentons de valider les propositions concernant la structure des départements de ressources humaines, l'influence de la formation, l'influence de la rémunération, de l'internationalisation des équipes et du mode de gouvernance du club.

La nature des données recueillies (classements) permet différentes analyses qualitatives mais aussi certaines analyses quantitatives mesurant les relations de dépendance entre les variables. Ainsi la performance sportive des clubs, dont les structures de management s'apparentent à celles des entreprises traditionnelles, s'avèrent fortement corrélées aux dépenses de rémunération consenties par le club. Les autres variables ne démontrent pas d'influence significative mais semblent démontrer un potentiel de détermination intéressant.

Notre étude nous permet de présenter les effets des décisions institutionnelles sur le management des organisations. Le secteur du football professionnel admet une vision différente du management des ressources humaines car dans ce secteur, la ressource critique nécessaire au fonctionnement de l'organisation : c'est l'homme, le joueur. Notre réflexion nous laisse penser qu'il faut utiliser les leviers de performance identifiés pour les entreprises traditionnelles mais qu'il ne faut pas perdre de vue l'importance de l'extrême médiatisation qui fait de ce secteur une spécificité sportive qui ne devrait pas être soumise à la libéralisation sauvage du marché des transferts.

**I. LE SECTEUR DU FOOTBALL PROFESSIONNEL ET SES ENJEUX****II. ORIGINES ET CONSÉQUENCES DE LA LIBÉRALISATION DU MARCHÉ DES TRANSFERTS**

1. Origines : la législation Bosman
2. Problèmes émergents suite à la législation Bosman

**III. STRATÉGIE DE RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

1. Management des ressources humaines
2. Influence de l'environnement sur les stratégies RH
3. Importance du mode de gouvernance sur les stratégies RH

**IV. APPLICATION DU MODÈLE « STRATÉGIES RH/PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE » À LA LIGUE 1**

1. Un recrutement décisif
2. Un système de rémunération complexe
3. Des clubs sous pressions
4. Modèle « Stratégie RH/Performance du club »

**V. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

1. Une étude qualitative et quantitative
2. Définitions et mesures des concepts utilisés

**VI. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉPONSES AUX PROPOSITIONS**

1. Formation de l'échantillon
2. Structure du management des ressources humaines
3. L'influence de la formation
4. L'influence des budgets « salaires »
5. L'influence de l'internationalisation
6. L'Influence du mode de gouvernance
7. Conclusion des analyses
8. Limites de l'étude et ouvertures proposées

**VII. LE POSSIBLE RETOUR EN ARRIÈRE DES INSTITUTIONS**

## **CONVENTIONS ENTRE CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES ET RÉSEAUX DE DISTRIBUTION**

---

Directeurs de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG - Adrien PENERANDA, IAE AIX-EN-PROVENCE

Le secteur automobile traverse depuis plusieurs années une période de grande mutation. D'abord touché de plein fouet par la crise économique, puis pointée du doigt pour des considérations écologiques, l'industrie automobile doit sans cesse évoluer et se remettre en cause. Ces changements nécessaires imposent aux constructeurs automobiles et à leurs réseaux de distribution de travailler main dans la main pour survivre. La « théorie des conventions » apporte aujourd'hui une réponse pertinente aux problèmes de coordination ou de coopération entre constructeurs automobiles et réseaux de distribution.

Ce mémoire explicite les critères essentiels pour permettre aux constructeurs automobiles et à leurs réseaux de distribution, d'établir des conventions. Plus précisément, il conviendra de définir si les constructeurs automobiles et les concessionnaires rencontrent des problèmes de coordination ou de coopération. Selon les critères retenus, la réponse apportée par la convention à ces problèmes ne sera pas la même.

Un certain nombre de propositions ont été dégagées afin de déterminer comment la théorie des conventions peut apporter une réponse pertinente aux problèmes de coordination ou de coopération entre constructeurs automobiles et réseaux de distribution. Une méthode qualitative a été utilisée pour tester ces propositions et observer à la fois le comportement des constructeurs, et celui des concessionnaires.

Le résultat des observations de cette étude ont permis de mettre en exergue les principaux processus d'accès à la convention, et les moyens qui en facilitent la mise en place. Il ressort de cette étude que la convention ne résout pas tout, mais qu'elle est une réponse efficace aux problèmes de coordination. Des recommandations ont été faites pour améliorer le taux de réussite de la convention entre constructeurs automobiles et réseaux de distribution, et surtout pour optimiser la satisfaction de chacun.



## **I. INTRODUCTION**

1. Présentation de l'étude
2. Le secteur Automobile en France et dans le Monde

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La théorie des conventions
2. Disfonctionnements de la théorie des conventions

## **III. CADRE CONCEPTUEL**

1. Critères de contexte
2. Critères de contenu
3. Critères de suivi
4. Coordination
5. Coopération

## **IV. PROBLÉMATIQUE**

## **V. PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

## **VI. MÉTHODOLOGIE**

1. Périmètre de l'étude
2. Méthode d'analyse
3. Grille d'analyse

## **VII. OBSERVATION ET ANALYSE**

1. Études de cas
2. Analyse
3. Les limites de l'étude

# COMMENT CONCEVOIR LE RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE DE GROUPE ADEO ?

---

Directrices de projet : Birgit KLEYMANN, IÉSEG - Florence ROUSSEAU, GROUPE ADEO

Les crises sociales et écologiques ont fait du développement durable une préoccupation majeure pour de nombreux acteurs de la société. On remarque, par ailleurs, que la responsabilité des entreprises est de plus en plus souvent pointée du doigt. Pour faire face à ce constat, le rapport développement durable permet à la fois de justifier les efforts entrepris et d'évaluer de façon formelle les avancés en la matière. Notre étude portera donc sur ce sujet dans le cas de GROUPE ADEO, 4<sup>ème</sup> acteur mondiale de la distribution spécialisé en bricolage, qui a fait de ce thème une priorité.

L'objectif de ce projet de consulting sera donc d'établir une liste de recommandations pour le rapport développement durable de GROUPE ADEO. Pour cela, nous avons tout d'abord mené une analyse comparative de rapports développement durable de plusieurs organisations (Auchan, Carrefour, Danone, Leroy Merlin, Kingfisher). Nous avons ensuite mené une étude de cas auprès de parties prenantes de GROUPE ADEO afin d'identifier leurs attentes. Enfin, plusieurs moyens ont été proposés pour y répondre.

Nous nous sommes premièrement attaché à déterminer les cibles et les objectifs que le rapport devrait atteindre. Les conclusions de l'étude révèlent que les attentes des collaborateurs semblent être prioritaires et qu'ils devraient donc être la principale cible de cette démarche. Cela devrait permettre, d'une part, de renforcer leur sentiment de fierté et, d'autre part, de leur transmettre l'engagement du groupe pour les mobiliser davantage. Plusieurs parties prenantes externes semblent également intéressées par ce rapport. Les candidats à l'embauche, les élus, et les ONG y voient, ainsi, un moyen d'évaluer et de mieux connaître l'entreprise. Il s'agit donc d'une opportunité pour GROUPE ADEO de nourrir son image, mais cela ne doit pas se faire au dépend de la transparence et de la sincérité du message.

Nous avons également développé plusieurs propositions pour la réalisation du rapport. Nous avons premièrement recommandé un plan avec quatre axes d'actions et avons détaillé les attentes envers GROUPE ADEO pour chacun d'entre eux. Nous avons mis en avant le rôle attendu de la déclaration du dirigeant et nous avons présenté l'intérêt d'un rappel transverse des enjeux. Nous avons également souligné l'importance et le mode d'emploi des témoignages tout au long du rapport. Par ailleurs, une part importante de l'étude a été consacrée à la proposition d'indicateurs. Nous avons alors rappelé leur importance, ainsi que le poids organisationnel du reporting. Enfin, nous nous sommes intéressés au choix du support et aux aspects esthétiques du rapport.

Enfin, nous devons préciser que ce projet de consulting se limite au thème du développement durable. L'étude de la pertinence et de la faisabilité d'un rapport complet d'activité devra donc être l'objet d'une autre démarche.

**I. L'ÉMERGENCE DU RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE**

1. Du développement durable à la RSE
2. La théorie des parties prenantes
3. Le rapport développement durable

**II. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE SELON GROUPE ADEO**

1. GROUPE ADEO et l'habitat durable
2. Une vision globale traduite par des actions locales

**III. RECOMMANDATIONS : CIBLE ET OBJECTIF**

1. Fédérer les collaborateurs autour d'un sujet universel
2. Nourrir l'image employeur auprès des candidats
3. Gagner la confiance des élus
4. Informer les ONG pour s'en rapprocher
5. Clients et fournisseurs : des parties prenantes indirectes
6. Attention au greenwashing

**IV. RECOMMANDATIONS : RÉDACTION ET RÉALISATION**

1. Organisation du contenu en grands axes
2. Contenu des parties
3. Profil de l'organisation
4. Le rappel des enjeux
5. Déclaration du Dirigeant
6. Utilisation de témoignages
7. Indicateurs
8. Support
9. Forme et esthétique

# CRÉATION ET MISE EN PLACE D'OUTILS DE DIFFÉRENCIATION POUR ADECCO EXPERTS

---

Directeurs de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG - Frédéric SCHWENCK, ADECCO EXPERTS

Adecco Experts est une filiale récemment créée d'Adecco, leader mondial du recrutement.

Elle se compose d'une vingtaine de bureaux répartis sur toute la France et spécialisés sur 4 lignes d'expertise : Finance, Sales and marketing, Technologies de l'Information et Ingénierie. Elle recrute pour des postes en intérim comme pour des postes en CDI.

Dans un contexte difficile, Adecco Experts doit trouver des candidats aux profils pénuriques pour ses clients. Nouvelle venue sur le marché, elle doit faire face à une concurrence rude et se différencier du groupe Adecco.

C'est dans ce cadre que deux projets ont été mis en place : l'un destiné à améliorer la relation d'Adecco Experts auprès de ses clients et l'autre sa relation auprès des candidats.

Le premier projet : élaboration d'un support de questionnement pour le rendez-vous client.

Ce rendez-vous clé qui permettra au consultant Adecco Experts de faire une bonne impression au client et de créer avec lui une relation de confiance. C'est lors de ce rendez-vous que le client choisira ou non de confier un poste au consultant Experts, plutôt qu'à un autre. Il s'agit donc de se différencier de la concurrence.

Après une recherche académique sur les attentes des clients et après ainsi une étude fonctionnelle des besoins des consultants Experts, nous avons élaboré un support de questionnement innovant permettant une étude approfondie du poste à pouvoir tout en créant une réelle interaction avec le client.

Le second projet : vidéo de présentation métiers.

Il a pour but de valoriser l'expertise métier d'Adecco Experts auprès des candidats. Nous nous sommes donc intéressés aux quatre métiers « star » d'Adecco Experts : Commercial B to B, technicien bureaux d'étude, technicien micro réseau et enfin contrôleur de gestion.

Après une recherche académique sur les éléments importants des fiches métiers, par le biais d'interviews de personnes en poste et de consultants Adecco Experts, nous avons pu recueillir des informations précises sur les métiers, et leur environnement. Nous avons enfin réalisé des témoignages vidéo d'experts présentant leur métier qui seront mises en ligne sur le site d'Adecco Experts.

Ces deux projets ont été menés à bien grâce à une recherche académique, une approche fonctionnelle et une approche terrain. Les outils conçus ont respecté le cahier des charges du client Adecco Experts : innovation et professionnalisme. Ils contribueront à promouvoir Adecco Experts et à lui assurer un lien professionnel et privilégié avec ses clients et ses candidats.

## **I. LA FICHE D'ENTRETIEN CLIENT**

1. Synoptique
2. Les étapes du projet
3. D'une idée à sa réalisation

## **II. LES FICHES MÉTIERS**

1. Synoptique
2. Les étapes du projet
3. D'une idée à sa réalisation

**COMMENT MENER À BIEN UNE POLITIQUE DE RELANCE AU SEIN  
D'UNE TPE QUI A CONNU DES BOULEVERSEMENTS INTERNES,  
QUI PLUS EST, DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE GLOBAL  
DIFFICILE ? LE CAS DE LA SOCIÉTÉ X**

---

Directeur de projet : Antonio GIANGRECO, IÉSEG

Je m'attache à présenter dans ce projet mes démarches en tant que dirigeant d'une société de négoce et à démontrer l'évolution de l'entreprise depuis vingt-quatre mois ; le but étant d'exposer les processus mis en place pour contrer certaines difficultés, mais aussi les projets de développement futur. De ce fait, je m'attache à dépeindre toutes les décisions relatives à mon poste tant d'un point de vue commercial, financier, que dans le management des ressources humaines ; et les conséquences de celles-ci sur l'entreprise. L'angle méthodologique que j'ai choisi d'adopter est volontairement factuel. Je pars donc de faits concrets, avant de les analyser, d'en faire un diagnostic puis d'exposer les solutions mises en place ou à mettre en place afin de palier aux problèmes exposés. Même si mon projet a un fort ancrage « terrain », mon objectif consiste, néanmoins, à apporter une analyse précise en ayant recours à des concepts plus théoriques me permettant de prendre un certain recul et de pouvoir dans certains cas, élargir le champ d'action des solutions proposées.

Dans le domaine commercial, j'ai notamment pu solutionner des problèmes de communication externe en particulier avec notre clientèle qui se sentait délaissée et manquait d'information sur nos produits. Pour cela, j'ai multiplié les visites terrains et proposé une refonte totale de notre site Internet afin de favoriser l'accès à l'information. J'ai aussi formalisé notre stratégie commerciale en instaurant de nouveaux objectifs comme la prospection de nouveaux clients, mais aussi en mettant en application de nouveaux protocoles, comme la préparation et le suivi des visites auprès de nos clients.

Au niveau des ressources humaines, j'ai pu mettre en place une nouvelle communication interne afin de motiver les salariés, en fixant par exemple des objectifs clairs ou en leur proposant des formations professionnelles valorisantes pour l'individu et lui faisant prendre conscience de ses capacités. Il a aussi fallu résoudre des conflits internes et recruter de nouvelles personnes afin d'insuffler une nouvelle dynamique à l'entreprise.

Enfin, au niveau financier une étude détaillée des Soldes Intermédiaire de Gestion a été menée. Des outils d'aide à la gestion tels que les seuils de rentabilité et les marges par client ont été calculés. De plus, un budget a été établi pour chaque exercice afin d'aider à la prise de décision que ce soit dans le domaine commercial (accompagnement de la clientèle), dans le domaine des ressources humaines (étude du coût d'un recrutement) ou encore dans le domaine financier en permettant des économies sur les charges externes (par exemple).

Au final, ce projet propose des solutions concrètes à des situations problématiques rencontrées au quotidien par de nombreuses TPE.

(TPE = Très Petite Entreprise)

## **I. L'ENTREPRISE ET SON ACTIVITÉ**

1. Historique de l'entreprise
2. L'activité de l'entreprise
3. Le personnel et ses missions

## **II. LA STRATÉGIE COMMERCIALE**

1. Le relationnel client
2. La négociation fournisseur
3. L'étude de la concurrence
4. Le catalogue de produits
5. La stratégie "prix"
6. Les moyens de communication externe

## **III. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

1. L'analyse des relations internes
2. La gestion des crises et des conflits
3. Le processus de recrutement
4. L'harmonisation de la stratégie de recrutement et de la stratégie commerciale
5. La mise en place de la formation professionnelle

## **IV. L'ANALYSE FINANCIÈRE**

1. L'analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion
2. Le seuil de rentabilité
3. La mise en place d'un budget
4. L'analyse de la marge par client
5. Le suivi et la couverture du « risque client », comme facteur de pondération des variables externes

## **L'OUVERTURE DE PETITES STRUCTURES X : QUELLES IMPLICATIONS POUR LE BUSINESS MODEL ?**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Ce projet a pour objectif de répondre à une problématique qui nous a été posée par l'enseigne X. Cette entreprise du secteur de la distribution d'électrodomestique a décidé de se lancer en mars 2009 dans le développement d'un nouveau concept de magasins à taille réduite. Il s'agit alors de construire un Business Model approprié à de plus petites structures. Le but consistant à se développer sur le territoire national en s'implantant dans des agglomérations de taille plus modeste et ainsi dépasser le cap des 150 points de vente. C'est pourquoi il nous a été demandé de rejoindre le comité de projet Y pour être force de propositions et contribuer à son avancement.

Le nouveau concept est un module qui reste "X". Il faut rester fidèle au positionnement actuel: Découverte - Usage – Plaisir, et ainsi conserver la même image de marque qui vise à un unique objectif : la satisfaction du client. La réduction de la surface de vente oblige l'entreprise à faire des arbitrages qui impactent principalement l'offre et les organisations du travail en magasin.

Notre première étape débute par notre intégration-immersion dans les magasins X. Nous pouvons ainsi nous approprier le fonctionnement actuel des « grandes structures » et imaginer celui du petit modèle.

Nous orientons ensuite nos recherches sur les théories du Business Model. Elles nous permettent d'identifier les éléments essentiels à prendre en considération, structurer notre travail et proposer nos recommandations à l'entreprise.

La logique poursuivie met en lumière les solutions actuellement utilisées par d'autres enseignes ou en cours d'adaptation. Nous interrogeons pour cela des acteurs clés de secteurs très diversifiés et réalisons un benchmarking afin de répondre à cette problématique. La mise en place d'un arbre de décisions contribue à envisager toutes les options et faire des choix stratégiques à partir de l'élaboration du Business Model actuel des grands magasins de l'enseigne.

L'analyse du benchmarking nous permet de proposer des solutions innovantes pour l'agencement des nouveaux modules. Des idées intéressantes comme l'intensification de la polyvalence, la simplification des métiers et des organisations, l'intégration d'un merchandising adapté et innovant, le suivi et la reconnaissance des employés, l'adaptation de l'offre de produits ou encore la valorisation de la fidélité sont à appliquer au cas X.

Enfin, ce travail nous amène à conceptualiser l'homothétie des Business Models. (L'homothétie étant le terme que nous avons utilisé pour décrire la réduction de surface de vente et ses arbitrages en termes d'offre, d'organisation et de gestion). La conclusion tirée est que le BM varie d'une surface de vente à une autre pour une même enseigne. Cependant, certains éléments appelés « cœur du Business Model » (l'image, l'activité, l'offre de service, le positionnement dans le réseau de valeur, les ressources intangibles, la communication, la liberté de choix et de décisions du magasin) restent inchangés après homothétie. Certains éléments constitutifs varient incontestablement : l'offre de produits, la taille du magasin, l'effectif et la répartition de la charge de travail, la structure de charges et des revenus, la gestion du réapprovisionnement et du réassortiment. Enfin, d'autres composants sont susceptibles de changer, mais comme conséquence indirecte de l'homothétie.



**I. CADRE CONCEPTUEL DU PROJET CONSULTING**

1. Contexte et enjeux de l'entreprise
2. Benchmarking scientifique sur le Business Model : revue de littérature et proposition de conceptualisation

**II. MÉTHODOLOGIE : BENCHMARKING OPÉRATIONNEL**

1. Présentation de notre démarche
2. Les entreprises du benchmarking, la recherche d'informations
3. Les éléments constitutifs de notre benchmarking
4. Réflexion conceptuelle personnelle : lien entre les Business Models et l'homothétie

**III. APPLICATION AU CAS DE L'ENTREPRISE X**

1. Le Business Model actuel de l'entreprise X
2. Arborescence
3. Nos recommandations pour le BM du nouveau module Y

## **LA RESPONSABILITÉ SOCIALE AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE: UN MODÈLE A SUIVRE?**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

Dans ce contexte actuel de crise, les modèles connus de stratégie d'entreprise et de management d'entreprise font peur. Nous arrivons aujourd'hui à la limite des modèles existants, et l'entreprise à besoin de nouvelles perspective en terme de stratégie et management.

La Responsabilité Sociale d'Entreprise permet en effet aux compagnies, sur une base volontaire, de transformer ce qui à priori, peut apparaitre comme des couts comme les contraintes sociales et environnementales, en autant d'opportunité d'améliorer leur performance et, par conséquent, leur condition de pérennité.

La prise en compte de la responsabilité sociétale dans la gouvernance d'entreprise semble désormais incontournable. Malheureusement sa mise en œuvre est assez récente et encore hésitante. On nous parle de responsabilité sociale, développement durable, d'investissement responsable. Mais que signifient ces concepts ?

Ce mémoire fait l'état des lieux de la Responsabilité Sociale en entreprise de nos jours : la diversité de ses champs d'actions et de ses pratiques pour mieux apprivoiser ces termes et expressions que tant de gens emploient actuellement. Nous savons que le management responsable est à la « mode », que la finance tente de responsabiliser son image grâce notamment à de nouveaux produits « responsables » sur le marché. Est-ce simplement une idée marketing ou bien un désir de changer de direction ? Nous essayons de développer un cadre théorique et opérationnel précis sur l'ensemble de la responsabilité sociétale et rechercher quelle sont les mesures present et les mesure à prendre dans le future pour favoriser l'expansion de la Responsabilité sociale en entreprise.

Au cours de notre recherche, nous avons pu déduire que la RSE est bien une réalité en entreprise avec des pratiques concrètes en terme de management et un environnement juridique, politique et social qui contrôlent ces pratiques. Elle repose sur un engagement volontaire qui ne peut cependant se passer d'un cadre réglementaire. Elle introduit de nouveaux enjeux au sein de l'entreprise mais aussi des valeurs (humaines, sociales, morales) et oblige à repenser l'économie, le social et le politique. Nous assistons à une prise de conscience individuelle des intérêts collectifs et pouvons conclure que le changement est amorcé mais qu'il reste encore beaucoup à construire.

**I. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE EN ENTREPRISE : DIVERSES DÉFINITIONS**

1. La Responsabilité sociale d'entreprise : comment la définir ?
2. L'investissement socialement responsable : moteur de l'engagement responsable
3. RSE et ISR : faux amis ?

**II. LA RSE CRÉE-T-ELLE DE LA VALEUR ÉCONOMIQUE ? ARGUMENTS DANS LA THÉORIE**

1. La performance financière
2. L'avantage du marché : la motivation des parties prenantes
3. RSE : un avantage pour la réputation ? la théorie de la légitimité

**III. QUELLES NORMES EN FAVEUR DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE EN FRANCE ? LES RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA RSE**

1. Régulation en matière de RSE
2. les indices « vert »
3. Les contrats de compensation
4. La gouvernance d'entreprise responsable : une tendance ?

## **LA GÉNÉRATION Y SE CONSTRUIT-ELLE UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ?**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Une nouvelle vague de travailleurs a depuis quelques années intégrée massivement le monde du travail. Ils sont nés entre 1977 et 1990, et font largement parlé d'eux en entreprise. La génération Y suscite des interrogations : on se questionne sur comment les comprendre, comment les intégrer en entreprise, et surtout comment les manager. La littérature met en évidence quelques caractéristiques propres aux Y. Cette génération se différencie des générations antérieures notamment par une certaine forme d'exigence entretenue à égard de l'entreprise. Elle doit pouvoir continuer à se former, et apprendre continuellement dans le but d'acquérir toujours de nouvelles compétences et rester compétitif sur le marché du travail. La place du travail en elle-même semble aussi avoir évolué. La génération Y s'identifie plus facilement dans un schéma général de vie plutôt qu'à celui d'une carrière. Le bonheur, quand à lui, trouve sa place à l'extérieur des frontières de l'entreprise : on préserve son épanouissement personnel au détriment de son investissement dans la sphère professionnelle.

Notre problématique se propose de vérifier si la génération Y des jeunes cadres se construit professionnellement sous le modèle de l'identité professionnelle. A l'aide d'une méthodologie qualitative, nous interrogeons 22 membres de la génération Y faisant partie du réseau des anciens de l'IÉSEG. Ils sont âgés de 25 à 30 ans et sont représentatifs des différents métiers de cadres dans les filières du marketing, finance, audit/contrôle de gestion, commerce et ressources humaines. Notre cadre conceptuel met en relief 15 propositions englobant les domaines du rapport au travail, du collectif de travail, du rapport à l'entreprise et des trajectoires professionnelles. Le cadre théorique de référence de l'identité professionnelle selon C. Dubar nous sert d'appui pour tester si le processus de construction identitaire des Y s'apparente à celui d'une identité professionnelle. L'identité professionnelle se construit selon une transaction entre une identité pour soi (interne et subjective) et une identité pour autrui (externe et objectif).

Nous mettons en évidence l'existence de 2 typologies identitaires pour la génération Y : une identité de retrait et une identité d'autonomie. L'identité de retrait se traduit par un décalage entre l'identité pour autrui et l'identité pour soi, notamment à cause de la non-incorporation de l'image de soi dans le métier.

La construction professionnelle des membres de la génération est assez similaire à celle des générations précédentes. Cependant, les Y semblent se positionner dans leur métier par rapport à une notion d'équilibre entre plaisirs et déplaisirs. Ils sont prêt à accepter certain aspect de l'environnement de travail si et seulement si ils en sont compensés autrement. C'est grâce à cet « stabilité » qu'ils définissent leurs moteurs pour se construire professionnellement.

Cette étude est de nature exploratrice, elle ouvre le chemin pour d'autres études sociologiques plus poussées qui pourraient être réalisées sur du long terme.

## **LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'arrivée de la génération Y en entreprise : mythe ou réalité
2. La génération Y : une nouvelle appréhension du travail
3. Concept d'identité professionnelle
4. Cadre conceptuel et propositions

## **II. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Synoptique
2. L'opérationnalisation des concepts
3. La nature des personnes interrogées
4. Les limites de la recherche

## **III. LES RÉSULTATS BRUTS**

1. Le travail comme composant de l'identité professionnelle
2. Le collectif de travail pour cristalliser l'identité professionnelle
3. L'identité professionnelle des Y dans le système d'action de l'entreprise
4. Les trajectoires professionnelles : l'identité professionnelle en mouvement

## **IV. MODÉLISATIONS IDENTITAIRES ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

1. Modélisations identitaires
2. Propositions testées et profils types
3. Recommandations et applications managériales

## **LE FANTASME DE LA GESTION DU TEMPS - REPENSER LE CULTE DE L'URGENCE ET DE L'EFFICACITÉ DES MANAGERS**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Cette étude propose une réflexion sur la manière dont les technologies modifient le rapport au temps des managers. Depuis l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), la discipline du temps instaurée par le capitalisme industriel est concurrencée par un temps dérégulé qui anéantit les contraintes de distance et d'espace, et réduit l'action à l'immédiateté. Les implications managériales sont réelles : face à un quotidien envahissant, le sentiment de « manque de temps » témoigne que le manager ne se sent plus en phase avec son temps. Les méthodes rigides de la gestion du temps ne semblent plus appropriées face à un nouveau rapport au temps complexe.

Cette étude explore l'impact des TIC sur la gestion du temps en suggérant trois propositions. D'abord, le contrôle du temps échapperait au manager face à l'imprévisibilité de l'environnement. Ensuite, le manager cultiverait le fantasme d'une gestion idéalisée du temps. Enfin, la troisième proposition vient compromettre la gestion du temps : est-elle réellement une mesure de la performance appropriée ?

L'investigation des processus de planification et d'exécution du travail quotidien des managers est réalisée par l'étude de deux cas spécifiques. Des entretiens avec les managers de chaque organisation ont révélé la gestion du temps comme un fantasme en affirmant les trois propositions. L'avis d'experts est venu enrichir l'étude par des réflexions approfondies sur la gestion du temps, qui apparaît alors inadéquate à un environnement aussi complexe qu'inattendu, et inadéquate aux imperfections des managers.

L'étude suggère alors de repenser la représentation du temps en s'appuyant sur les résultats de la recherche empirique. Peut-on dépasser la représentation du temps comme un flux, qui conduit au culte de l'urgence et aux frustrations d'un travail non valorisant ? Peut-on dépasser la représentation du temps comme une ressource, qui mène à la recherche effrénée de l'efficacité au dépens d'autres valeurs ? Pour franchir ces croyances limitantes, l'étude propose de renoncer à la gestion du temps pour apprendre à **se** gérer dans le temps, dans une approche temporelle collective qui permet à chaque manager de retrouver sa propre valeur du temps.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'approche temporelle du XXI<sup>ème</sup> siècle
2. La gestion du temps comme mesure de performance
3. Applications managériales de la gestion du temps

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Modèles conceptuels et propositions
2. Méthodes de recherche sur une étude de cas multiples
3. Méthodes d'analyse : la maquette de résultats

## **III. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

1. Fonctionnements des deux organisations étudiées
2. Présentation des résultats de l'organisation X
3. Présentation des résultats de l'organisation Y

## **IV. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Maquette représentative des perceptions de X et Y
2. Réponses aux propositions 1 & 2
3. Apport des experts et réponse à la proposition 3

## **V. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

1. Renoncer à la gestion fantôme du temps
2. Recommandations : se gérer dans le temps
3. Limites et ouvertures vers de prochains travaux

## **LA PLACE DU FACTEUR ÉTHIQUE DANS LE PROCESSUS DE SÉLECTION D'UN FOURNISSEUR ÉTRANGER**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Depuis quelques années, nous pouvons voir une nouvelle notion émerger au sein des sociétés occidentales : l'éthique. Cette notion commence à émerger petit à petit dans toutes les sphères de la société et atteint désormais l'entreprise. Bien que relativement proche des notions actuelles comme le développement durable et le commerce équitable, il convient de ne pas faire l'amalgame.

Suite aux différents scandales sur le travail des enfants, subis par des enseignes Américaines comme Nike ou Gap, cette notion s'est imposée dans le domaine des filières d'approvisionnement notamment dans le secteur textile. Des notions, comme les chartes éthiques ou Code de conduite, ont vu le jour dans le vocabulaire des acheteurs afin d'imposer des standards éthiques à leurs fournisseurs.

Ce mémoire portera donc sur l'étude de la place du facteur éthique dans le processus de sélection d'un fournisseur étranger, en se focalisant sur un point, à savoir si le facteur éthique est-il ou non un déterminant à part entière dans le processus de sélection d'un fournisseur étranger. A première vue, l'objectif sera de montrer si le facteur éthique est pris en compte et si oui, sous quelle forme. Ce mémoire étudiera aussi les différentes formes d'intégration de l'éthique et son importance relative par rapport aux autres déterminants.

Suite à l'étude de la littérature et la mise en place d'une méthodologie sous la forme d'interviews de professionnels du secteur textile, nous en sommes arrivés aux conclusions suivantes : cette notion est encore assez peu présente dans le processus de sélection d'un fournisseur étranger dans ce secteur. On ne peut pas affirmer que l'éthique soit aujourd'hui un déterminant à part entière dans le processus de sourcing et que les enseignes aient véritablement modifié leurs chaînes d'approvisionnement pour s'adapter aux standards éthiques. Même si les grandes enseignes du textile commencent petit à petit à adopter des stratégies éthiques, ces dernières demeurent évasives et les exemples d'actions et de collaborations acheteur-fournisseur sur ce point restent encore très rares. Les déterminants comme le prix ou la qualité restent les valeurs essentielles dans les processus de sourcing et on ne peut pas encore parler de rapport qualité/prix/éthique. Dans la logique économique actuelle il apparaît difficile de faire évoluer rapidement la situation. Il est évident que les entreprises ont leur part de responsabilité mais d'autres éléments rentrent en jeu tel que le rôle des autorités, la responsabilité du consommateur ou l'influence de la culture sur la perception et la signification de l'éthique.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le sourcing dans la littérature
2. Les grands concepts et problématiques de la revue de littérature
3. Le cadre conceptuel de cette étude
4. Proposition d'une problématique
5. Propositions de recherche

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Récapitulatif des propositions de recherche
2. Synoptique
3. Etat des contacts potentiels

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Analyse des données brutes
2. Discussion
3. Recommandations

# LE MALAISE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE EN FRANCE

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

C'était il y a à peine dix ans : les entreprises les plus modernes, souvent dans le secteur des nouvelles technologies et des services aux clients, s'enorgueillissaient de tout faire pour le bien-être de leurs employés. Salle de jeux, open-space, mixité : les médias n'hésitaient alors pas à mettre en avant ces nouvelles formes de management, qui estimaient qu'un salarié heureux était l'atout n°1 à la bonne marche de l'entreprise. Il a suffi d'une simple crise économique pour tout remettre en question. Et reprendre les bonnes vieilles recettes du business d'antan. Le bâton plutôt que la carotte. La financiarisation de l'économie (et sa prépondérance de la Bourse) et une concurrence mondialisée ont obligé l'organisation du travail de se remettre en question, souvent aux dépens des travailleurs.

Ce fait n'est pas sans conséquences sur le moral: le mal-être au sein des organisations s'amplifie dans des proportions sans précédent. La vision gestionnaire de l'entreprise (des dirigeants) et la réalité du travail des employés s'éloignent chaque jour un peu plus. Les causes de ce malaise, dans le monde de l'entreprise, sont multiples. Une analyse approfondie de celles-ci permet de faire ressortir les points essentiels des dysfonctionnements : des relations difficiles entre les acteurs sociaux, un manque de préparation aux changements auxquels les organisations doivent se préparer, un manque de reconnaissance, la valorisation du mal et le placement sur un piédestal des requins et autres « cost-killers » ou encore le développement du harcèlement moral.

Pour faire bonne figure dans le monde de l'entrepreneuriat, la France n'a pas échappé à l'instauration de nouveaux modèles de management, qui à défaut (selon leur but premier) de développer le bien-être des employés ou d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, ont fragilisé un peu plus l'intégrité mentale et éthique des acteurs sociaux. Dans ces modèles, souvent d'inspiration anglo-saxonne, les spécificités du modèle français ne sont pas, ou peu, prises en compte : les failles évidentes de nouvelles organisations n'ont donc jamais été résorbées. Parmi ces modèles, nous trouvons le reengineering et son lot de restructurations, le management par la performance instaurant le stress et la concurrence comme moteurs essentiels du travail, le management par la motivation (avec son amalgame fréquent entre motivation et contribution), etc.

Les conséquences de ce malaise latent sont aussi variées que terribles. D'abord, d'un point de vue social, nous avons constaté de nouveaux phénomènes tels que l'apparition de « mercenaires d'entreprise », la précarisation du travail et de la vie courante, l'ère de l'employabilité où le travailleur devient un produit dont il doit gérer le packaging, la difficile répartition émotionnelle entre vie professionnelle et vie privée... Ensuite, nous observons des conséquences médicales: les pathologies peuvent affecter physiquement ou mentalement les travailleurs, qui peuvent aller jusqu'au suicide. Pour finir, il y a les conséquences juridiques avec la brutalité des traitements des dirigeants vis-à-vis de leurs salariés : précarité des contrats proposés (Le CNE et sa période d'essai de deux ans), ingéniosité des nouveaux licenciements, et inversement proportionnel aux lois du code du travail, censées à l'origine protéger les plus faibles.

**I. LA SITUATION EN FRANCE**

1. La perception de la société par les Français
2. La situation dans le monde de l'entreprise

**II. LES CAUSES DU MALAISE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE**

1. Les relations entre les différents acteurs sociaux
2. Des organisations peu préparées pour le changement
3. Le manque de reconnaissance du travail effectué
4. L'acceptation du « sale boulot » ou la valorisation du mal
5. Le harcèlement moral

**III. LES NOUVEAUX MODÈLES DE MANAGEMENT**

1. Le Reengineering
2. Le Management de la motivation, des projets et de l'Empowerment
3. Management par la performance
4. Management des compétences et des connaissances
5. Nouvelles relations de travail
6. L'autonomie et les nouveaux systèmes d'évaluation

**IV. CONSÉQUENCES DES NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT**

1. Les conséquences sociales
2. Les conséquences médicales
3. Les conséquences juridiques

## **LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE : ENTRE THÉORIE ET REALITÉ. ANALYSE APPUYÉE SUR L'ÉTUDE DE DEUX MODÈLES D'ENTREPRISES**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Dans le monde d'aujourd'hui, les sociétés ont en général les points communs suivants : des dirigeants qui dirigent, des actionnaires qui décident et des salariés qui travaillent. Un conflit d'intérêt s'installe donc généralement entre ces trois parties. Nous avons étudié plusieurs notions se rapportant à ce conflit d'intérêts et donc à la démocratie en entreprise durant la littérature review. Nous en avons détaché 4 grands principes de la gouvernance démocratique : le facteur motivationnel de la participation des salariés aux décisions stratégiques de l'entreprise, la hiérarchie comme frein de l'innovation, l'autonomie des salariés comme condition de l'innovation et l'assouplissement de la hiérarchie comme permettant la cohésion d'un groupe. Le but de notre mémoire sera de tester ces 4 hypothèses sur deux types de société qui se revendiquent démocratiques : W.L.Gore & Associates et les SCOP (Sociétés Coopératives de Production).

Tout d'abord commençons par W.L.Gore & Associates. Cette société regroupant 9000 associés répartis dans 30 pays différents se distingue des firmes traditionnelles par plusieurs points. Premièrement, Bill Gore est persuadé que la hiérarchie est un frein à la créativité ; On ne parle pas d'employés dans son entreprise mais d'associés. Chaque projet est appréhendé par une petite équipe multidisciplinaire dont les membres choisissent leur leader uniquement pour ce projet en question.

Nous avons ensuite évalué leurs points communs. Tout d'abord, leur volonté de se détacher des entreprises traditionnelles. Deuxièmement, dans ces deux structures, on responsabilise pour impliquer. La carrière est le troisième grand point commun à ces deux modèles et sur lesquels ils se veulent innovants.

Pour terminer, nous avons étudié la différence entre théorie et pratique, entre rêve et réalité. Premièrement par un recrutement difficile : pour la SCOP c'est avant tout une question de mentalité : la personne doit avoir le même état d'esprit que celui revendiqué par cette structure, ce qui signifie privilégier le collectif et dans un monde où le management est le même depuis des années, ce n'est pas chose courante. Chez Gore Tex, la « période d'essai » est une épreuve. Il faut savoir se démarquer de tous ses collaborateurs afin d'être retenu pour des projets et il faut faire ses preuves dans plusieurs projets avant d'être considéré comme totalement fixe. Deuxièmement, dans les deux modèles, les salariés sont associés. Ils travaillent et décident des grandes orientations de leur société. Cependant, ces deux « casquettes » qu'ils endossent ne sont parfois pas tout à fait compatibles. Des conflits d'intérêts peuvent se créer entre le salarié à qui la décision prise ne convient peut-être pas et l'associé qui se doit de prendre cette décision pour le bien de sa société.

**I. LITTERATURE REVIEW: LES CONCEPTS**

1. Quelle définition d'entreprise pour quelle gouvernance d'entreprise ?
2. Des nouvelles problématiques ou la nécessité d'être une entreprise innovante
3. Une gouvernance d'entreprise plus humaine, la clé des entreprises innovantes ?
4. Problématique

**II. MÉTHODOLOGIE**

1. Choix du thème
2. Type d'étude choisie
3. Les interviews
4. La recherche d'information
5. Analyse
6. Limites

**III. LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE, ENTRE THÉORIE ET RÉALITÉ : ANALYSE MANAGÉRIALE DE DEUX TYPES D'ENTREPRISE DÉMOCRATIQUES.**

1. Histoire, fondements et analyse structurelle de 2 types d'organisations à gouvernance démocratique
2. La gouvernance démocratique comme pratique organisationnelle : les points de convergence de Gore et de la SCOP
3. Derrière des valeurs démocratiques attirantes : quelle réalité ?

## **DÉTERMINER LES COMPÉTENCES CLÉS DES CONSEILLERS EN RECOUVREMENT POUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES DE COFIDIS ESPAGNE**

---

Directeur de projet : David NEWLANDS, IÉSEG

COFIDIS Espagne, est une filiale du groupe COFIDIS, référence Européenne du crédit à la consommation à distance.

Avec l'arrivée de la crise économique, la croissance du crédit à la consommation, pourtant en plein essor de 2002 à 2007 ralentit. La plupart des pays de l'Union Européenne sont touchés. L'Espagne et la Grèce le sont particulièrement.

Le taux de chômage espagnol augmente (17,36% au premier trimestre 2009) et COFIDIS Espagne voit son niveau de risque augmenter, la plupart de ses clients (de classe prolétaire majoritairement) ne parvenant plus à payer leurs mensualités.

Pour s'adapter à ce changement, COFIDIS réorganise son activité et augmente les ressources en recouvrement.

L'objectif de ce projet est de diminuer le niveau de risque en augmentant les performances des conseillers en recouvrement.

Pour ce faire, j'ai d'abord identifié les compétences clés via une analyse qualitative (interview d'experts métier et acteurs terrain) dans un premier temps et une analyse quantitative (régression linéaire multiple appliquée sur les évaluations des compétences des conseillers, misent en relation avec leurs résultats en recouvrement) dans un second temps. Cette analyse a permis de déterminer la/les compétences statistiquement influentes sur les performances en recouvrement.

J'aborde ensuite l'amélioration des performances individuelles ; étant dépendantes de trois facteurs : Compétences professionnelles, motivation individuelle et environnement de travail. Il faut travailler sur chacun de ces facteurs pour permettre aux conseillers d'améliorer leurs performances. Cette amélioration passe par exemple par la mise en place de formations, par l'adaptation du système de bonus des conseillers à l'objectif recherché, ou encore, par le management des connaissances dans un environnement propice à son échange.

Enfin, constatant que ces changements exigent des ressources, je propose une optimisation du temps des managers ; en relation avec les conseillers et influents sur ces variables, ce sont les acteurs clés pour mettre en place le changement proposé. Cette optimisation passe par la connaissance du métier en profondeur et la remise en question de chaque activité.

Ce projet apporte des outils et des informations à COFIDIS Espagne qui lui permettent d'améliorer les performances de ses conseillers en recouvrement et d'optimiser le temps de ces managers.

**I. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE**

1. Les parties en présence : RESULTANCE et COFIDIS Espagne
2. Compréhension du contexte et identification des besoins
3. Portefeuille de problématiques
4. Méthode et proposition de mise en œuvre

**II. DÉTERMINATION DES COMPÉTENCES CLÉS DES CONSEILLERS EN RECOUVREMENT**

1. Lancement du projet « Compétences clés »
2. Définition des compétences clés
3. Harmonisation et intégration globale des définitions des compétences
4. Priorisation et validation de la grille de compétence
5. Evaluation des conseillers en recouvrement
6. Identification de la ou des compétences clés

**III. DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES CLÉS ET AMÉLIORER LES PERFORMANCES EN RECOUVREMENT**

1. L'amélioration des performances par les compétences professionnelles
2. L'amélioration des performances par la motivation personnelle
3. L'amélioration des performances par l'environnement de travail

**IV. PISTES DE REFLEXIONS ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATIONS**

1. Connaître l'activité pour l'optimiser
2. Utiliser le temps pour améliorer les performances

## **DANS QUELLE MESURE INTERNET PEUT-IL AIDER À RENFORCER LA RELATION ENTRE LES MARQUES DE LUXE ET LEURS CLIENTS EXCURSIONNISTES?**

---

Directeurs de mémoire : Michael ANTIOCO, Véronique PAUWELS, IÉSEG

Au cours de cette recherche, nous avons étudié dans quelle mesure Internet peut être le vecteur du renforcement de la relation entre les marques de luxe et leurs consommateurs excursionnistes. Nous avons tenté de comprendre comment ce nouvel espace de communication peut jouer un rôle primordial dans le développement d'un lien avec une population qui par définition, est volage, mais qui représente une part de marché potentielle conséquente.

Nous avons donc tenté, à travers cette étude, de définir les paramètres d'un site Internet susceptibles de modifier positivement certaines variables de la relation à la marque.

En exploitant les résultats des interviews qualitatives réalisées, nous avons pu mettre en évidence certaines tendances concernant l'impact de la visite du site sur l'évolution positive ou négative de nos variables (Attitude, Attachement émotionnel, Engagement affectif et Intention d'achat). Notre analyse a ainsi montré que, dans le cas des consommateurs excursionnistes de luxe, la relation à la marque est renforcée par le contenu du site (information claire et de qualité et proposition de services personnalisés), la retranscription en ligne de l'univers de marque (esthétique du site poussée et informations riches sur l'histoire de la marque et son savoir-faire), et la proposition d'un site interactif (présence en ligne d'animations flashes, de vidéos, et de musique)

Par ailleurs une navigation cohérente sur le site et un accès facile à l'information sont des critères indispensables dans l'appréciation du site. En effet, sans ces deux facteurs les autres éléments du site influenceront moins facilement les variables étudiées.

Nous pouvons ainsi conclure, que dans la volonté de renforcer la relation avec leurs clients excursionnistes, les marques de luxe peuvent considérer Internet comme un outil potentiellement intéressant. Le fait de mieux cerner les attentes précises de ce segment particulier de la population peut devenir une opportunité considérable pour ces marques. En effet, renforcer l'attitude, l'attachement émotionnel et l'engagement affectif de cette population émergente, peut jouer un rôle déterminant sur leur intention d'achat et de ce fait augmenter les parts de marché d'une marque de luxe de manière significative.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le luxe
2. La relation entre le consommateur et la marque
3. Internet, un outil de renforcement de la relation avec le consommateur ?

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Échantillon de consommateurs
2. Procédure de recueil et d'analyse des données

## **III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Évolution des variables
2. Origine de l'évolution des variables

## **IV. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

1. Ergonomie du site web
2. Les contenus
3. La récréativité des sites

## **V. LIMITES DE L'ÉTUDE**

1. Limites dues au périmètre de l'étude
2. Limites de l'échantillon
3. Limites des variables utilisées
4. Limites propres aux études qualitatives

## **LA CONFIANCE EN NÉGOTIATION : SON INSTAURATION ET SES BÉNÉFICES**

---

Directeur de mémoire : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

La confiance est une notion présente dans tout comportement, dans toute action, et dans tout milieu. Dans nos relations amicales, amoureuses, comme professionnelles, la confiance guide nos actions quotidiennes. Notre vie toute entière est régie par des institutions politiques et économiques en qui on se doit d'avoir confiance. De plus, dans un contexte difficile avec la crise économique, il apparaît nécessaire de pouvoir compter sur des entreprises partenaires avec qui la confiance est suffisamment développée pour éviter des comportements opportunistes et réussir à innover ensemble.

Depuis plus d'une dizaine d'années, les relations commerciales ont changé. Auparavant, les échanges commerciaux étaient plutôt dans une logique transactionnelle. Aujourd'hui, l'aspect relationnel, avec la notion de confiance mutuelle, apparaît de plus en plus important pour les entreprises. En effet, faire confiance permet aux entreprises de surmonter leur sentiment d'insécurité et leurs doutes ; elles osent prendre des risques, et créer des projets en coopération.

Ce sujet de recherche analyse la relation de confiance dans des relations commerciales BtoB. Pour explorer la manière dont la confiance s'instaure et les bénéfices qui en découlent, 21 personnes, travaillant dans des secteurs d'activité distincts et venant d'entreprises de tailles différentes, ont été interviewées.

L'instauration de la confiance sur trois niveaux est un des résultats de cette étude : au niveau des entreprises, des individus qui traitent ensemble, et au niveau des prestations échangées. Par ailleurs, les entreprises ne cherchent pas toutes à instaurer le même degré de confiance. Selon le produit échangé et selon qu'elles travaillent avec une grande entreprise, une entreprise de taille intermédiaire, ou pour une petite et moyenne entreprise, le degré peut varier. De plus, cette confiance ne s'installe pas non plus de la même façon. Les grandes entreprises semblent accorder plus d'importance à la firme et en ses capacités, alors que c'est en l'individu que la confiance apparaît comme essentielle pour les PME.

Une fois les bénéfices de la confiance analysés : travailler dans la durée, l'innovation et la compétitivité, il semblerait que la confiance se renforce elle-même, allant jusqu'à créer parfois un sentiment de dépendance.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La confiance en négociation
2. Les deux principaux types de négociation entre partenaires client- fournisseur
3. Les risques de la relation de confiance
4. Le Cadre conceptuel

## **II. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Rappel du problème de recherche
2. Approche et type d'analyse
3. Le recueil d'information : données primaires et secondaires
4. Analyse et interprétation des données
5. Intérêt de la méthode qualitative

## **III. ANALYSE**

1. La relation de confiance
2. Les éléments nécessaires à l'instauration de la relation de confiance au niveau des firmes
3. Les éléments nécessaires à l'instauration de la relation de confiance au niveau des individus
4. En qui doit-on avoir le plus confiance ? L'individu ou l'entreprise ?
5. Les éléments nécessaires à l'instauration de la relation de confiance au niveau des prestations
6. Les bénéfices de la relation de confiance au niveau des firmes
7. Les bénéfices de la relation de confiance au niveau des prestations
8. Cadre Conceptuel après Analyse

## **IV. IMPLICATIONS ET RECOMMANDATIONS**

1. Confiance et produit
2. Confiance et taille d'entreprise
3. Confiance et environnement économique
4. Confiance et contrôle

**AUGMENTER LE TAUX DE NOTORIÉTÉ ET LES CANAUX DE  
DISTRIBUTION DE LA FILIALE BFORPRO  
(GROUPE BOULANGER)**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Aujourd'hui, les termes « Communautés, Web 2.0, Blogs, Ecosystème de marque... » apparaissent de plus en plus dans nos esprits, à travers les marques, les entreprises et dans la société en général. Par ce récent succès, de plus en plus d'entreprises utilisent ces stratégies de marketing relationnel pour améliorer leur image de marque, approfondir leur relation avec le client et instaurer avec lui, une relation de confiance.

L'entreprise BforPro, nouvelle filiale du Groupe Boulanger, dont l'activité a commencé en début d'année 2009, propose un service informatique pour les TPE (Très Petite Entreprise). Son activité a débuté dans la région du Nord-Pas de Calais, sa région test, pour ensuite se développer à l'échelle nationale.

Notre mission a été d'améliorer la notoriété et de développer les canaux de distribution de l'entreprise BforPro.

Par une étude au préalable des stratégies de marketing relationnel, des entreprises qui les utilisent, et d'une méthodologie appliquée à l'analyse de l'environnement des TPE, nous avons étudié ces réseaux de communautés et avons fait des recommandations concrètes permettant de les intégrer, voir de les animer afin de développer l'activité de BforPro.

Ces propositions managériales que nous avons présentées au directeur de la filiale, sont sous la forme de trois business modèles. Ces trois modèles sont distincts et compatibles à la fois, applicables rapidement au sein de l'entreprise, et générateurs de business.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Étude de l'environnement d'une entreprise
2. Méthodologie d'analyse de l'environnement
3. Elaboration et intégration au sein de la communauté
4. Création de valeur de l'écosystème
5. Problématique
6. Propositions

## **II. BENCHMARKING**

1. Méthodologie d'analyse de l'environnement
2. Partenariats et CoBranding
3. Stratégies collectives dites de « coopération »
4. Elaboration et intégration au sein de la communauté
5. Création de valeur de l'écosystème

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Synoptique
2. Opérationnalisation des concepts
3. Tableau des propositions du cadre conceptuel

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES ET PROPOSITIONS DE MODÈLES**

1. Modèle 1 : Bénéficiaire du Web 2.0 et la création d'une communauté de TPE
2. Modèle 2: Etablir des logiques de partenariats
3. Modèle 3 : Devenir le partenaire conseil des TPE
4. Comparaison des résultats de l'analyse avec les propositions et la problématique

## **V. APPROFONDISSEMENT DU MODÈLE 1 : DÉVELOPPER LA COMMUNAUTÉ PAR LE WEB 2.0**

1. Informations générales
2. Présentation d'un modèle pour le Blog de BforPro
3. Pourquoi se diriger vers une agence pour développer et faire vivre le blog ?
4. Une étude de cas: Le blog d'entreprise « Habitats du Monde »

## **WHAT IS THE IMPACT OF THE BRAND IMAGE ON THE CONSUMER'S LOYALTY**

---

Directeur de mémoire : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

The Brand image is a really strategic tool. Indeed, its message may influence the customers' point of view concerning the brand. As we know, today with the high competition between the brands, be known is a bet for all actors in the market. For some theorists the brand image seems to help such a recognition as far as the brand image "refers to the way in which these groups [the customers] decode all of the signals emanating from the products, services and communication covered by the brand " (Kapferer, 2008). Being recognize in a market means to be potentially more attractive for customers indeed, we think that a good brand image may have an impact on the customers satisfaction, trust and loyalty or at least on one or two of these variables. The idea is then to evaluate whether this brand image notion as an impact on the customers' loyalty – which is the biggest managerial issue today. Explaining that, it seems that our thesis subject has gained here all its interest and credibility.

Our study focused on the shampoos sector. Indeed, the shampoos' industry is very important in France. With total sales of 500 million Euros in 2008, the shampoo area becomes very interesting to study. However, the shampoo sector is a mature one: there is a lot of brand in the market. Thus the companies try to find elements to differentiate them in order to be more visible in the market, to attract people to buy their product and then try to build customer loyalty. We think that brand image should be one of these elements, but to be sure, we wanted to test it.

Therefore, the research is based on the following managerial question: "What is the impact of the brand image on the consumers' loyalty Process for the shampoo sector?"

In a more practice point of view, our study is composed of five major parts. The two first parts report the previous papers maid by other authors on the important concepts of the study, the third part treats the methodology adopted and the fourth the analysis of the data collected. Finally, we detailed our results and precise their applications in the shampoo sector.

After realising this thesis, several managerial conclusions appeared to be significant. Firstly the study identified the existence of a link between satisfaction, trust and Loyalty. It appears that satisfaction has an impact on the trust and that the trust has an impact on Loyalty. Then, the first lesson managers should retain is that: a satisfy consumer meets every chance to re-purchase the product and then to become loyal. Secondly, the study has highlighted the role of brand image. It turns out that brand image is very important. Indeed, it impacts on the customers' loyalty process at every stage: satisfaction, trust and loyalty. The second lesson of the study seems to be then that managers must devote a significant part of their marketing strategy to build a strong image to their brand.

**I. ANALYSE OF THE COSMETIC SECTOR AND MORE DEEPLY THE SHAMPOO SECTOR**

1. The cosmetics
2. The shampoos

**II. LITERATURE REVIEW**

1. The Brand Image
2. The Satisfaction
3. The Trust
4. The Loyalty
5. Link between the concepts
6. The conceptual framework

**III. METHODOLOGY**

1. The qualitative method
2. The qualitative results
3. The quantitative method

**IV. ANALYSE OF THE RESULTS**

1. Statistics descriptive
2. Test of the hypothesis

**V. MANAGERIAL RECOMMENDATIONS AND LIMITS**

1. Limits
2. Managerial recommendations

**MARKETING DIRECT :  
EMAILS CLIENTS ACQUIS ET MÉCONTENTEMENT**

---

Directeur de mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

L'e-mail est aujourd'hui l'un des médias les plus utilisé par les entreprises pour communiquer sur le Web, il est également l'une des premières raisons de connexion à Internet pour l'internaute. L'e-mail marketing est d'ailleurs devenu une discipline à part entière. Les entreprises souhaitant communiquer, l'utilisent tant pour satisfaire leurs clients que pour les fidéliser. Cette étude a pour but de montrer que l'utilisation de ce support n'est pas sans risques : en utilisant l'e-mail de façon maladroite l'entreprise peut s'exposer à des conséquences négatives.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Prise en compte de l'environnement
2. Nouveau consommateur : l'internaute
3. Communication auprès de l'Internaute
4. L'internaute face à l'e-mail

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Procédé d'évaluation
2. Recueil des données
3. Outils de validation des hypothèses

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Présentation de l'échantillon
2. Résultats
3. Interprétation

## **IV. CONCLUSION**

1. Apports
2. Limites et prolongements

**DU SUCCÈS D'UN PROGRAMME D'AFFILIATION  
PAR LA SEGMENTATION DES AFFILIÉS**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

L'affiliation est une discipline encore méconnue. Le marketing à la performance est relativement nouveau. Son essor n'a pris qu'en 2004 mais est aujourd'hui un levier incontournable pour les annonceurs qui souhaitent s'assurer une présence en ligne. Peu d'études existent en la matière. Il est donc intéressant de chercher à comprendre ce qui fait la réussite ou l'échec d'un programme d'affiliation. Pour ce faire, cette étude part du postulat que les affiliés ne posent pas tous le même regard sur un programme d'affiliation. Pour répondre à cette problématique, des affiliés de chaque type ont été interviewés et leurs réponses ont été traitées à l'aide d'une matrice. Les résultats montrent que l'annonceur a tout intérêt à travailler spécifiquement les différents segments d'affiliés en fonction de ses objectifs. Ils démontrent également l'importance de la plateforme d'affiliation comme intermédiaire. Cette étude montre enfin qu'il est important d'établir une relation de confiance entre l'annonceur et ses affiliés. Ces résultats ont une relative importance sur le plan opérationnel. Les annonceurs doivent notamment s'entourer de professionnels, travailler leur communication envers les affiliés et traiter chaque segment de manière indépendante contrairement à ce qui se fait aujourd'hui.

- I. LE MODÈLE DE L’AFFILIATION**
  
- II. CONCEPTS**
  
- III. CADRE CONCEPTUEL**
  
- IV. MÉTHODOLOGIE**
  
- V. RÉSULTATS**
  
- VI. RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES**
  
- VII. LIMITES**
  
- VIII. RECHERCHES FUTURES**

## **ETHNOCENTRISM AND KNOWLEDGE: HOW FRENCH CONSUMERS EVALUATE CHILEAN WINE?**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

This study aims at determining how French consumers evaluate and perceive Chilean wine. Indeed, as France has a long tradition of making wine, we can wonder how consumers will evaluate a Chilean wine and if they will be willing to buy it. More precisely, the study focuses on the effect of French people ethnocentrism and knowledge on the perceived quality and willingness to buy Chilean wine.

By studying the perceived quality concept, we found out that this concept is positively linked to the willingness to buy a Chilean wine. This means that the higher the perceived quality is, the more consumers will be willing to buy a Chilean wine.

What we also found out is that the relevant attributes which are used to evaluate the quality of a Chilean wine are composed of a complex scale of attributes which excludes price. This finding is valid whatever the knowledge consumers have of wine. In other words, French consumers will not focus on the price when evaluating a Chilean wine. As Chilean companies usually enter the market with a low price focused strategy, this may not be the relevant strategy to convince French consumers.

Finally the study also highlighted a positive relationship between ethnocentrism and willingness to buy or perceived quality. This finding is interesting because it is a relationship which is usually observed when dealing with domestic products only. Indeed, the relationship between ethnocentrism and willingness to buy foreign products is usually negative. Thus it seems that wine whether it is French or from a foreign country is seen as a domestic product.

These findings give us a glimpse of how French consumers behave when evaluating a Chilean wine and thus can help us to determine the best way Chilean wine companies should enter the market.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. The Willingness to Buy Concept
2. The Research Hypothesis
3. Conceptual Framework

## **II. METHODOLOGY**

1. Type of Methodology Chosen
2. Sample Selection
3. Questionnaire
4. Data Analysis
5. Pretest

## **III. DATA ANALYSIS AND RESULTS**

1. Sample Analysis
2. Test of the Hypothesis

## **IV. DISCUSSION**

1. Perceived Quality and Willingness to Buy
2. Perceived Quality and Knowledge
3. The Effect of Ethnocentrism

## **FACTEURS DE SUCCÈS DES COMMUNAUTÉS DE MARQUE EN LIGNE**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

Internet est aujourd'hui le média le plus influent aux yeux des consommateurs, surpassant de loin la télévision, la radio ainsi que les campagnes d'affichages. Un fait qui a en partie initié et accompagné le changement de statut du consommateur. Ce dernier se responsabilise et s'investit dans son acte d'achat au point d'avoir évolué vers une consommation participative. Et s'il a décidé de ne plus être passif, le consommateur est entré dans un cycle composé d'exigences toujours plus difficiles à satisfaire. Ses attentes sont propres à sa volonté d'adopter une consommation citoyenne mais surtout d'être mieux informé à propos de ce qu'il consomme et c'est à ce moment qu'intervient Internet ; Source d'information et moyen incontestable de communication. Nous sommes donc à présents propulsés au rang de consommateurs/producteurs omniscients. Tout le monde dispose de l'information, d'un moyen de la diffuser et surtout de pouvoir la partager avec des personnes ayant les mêmes intérêts. Internet a donc permis d'agglomérer les relations, de se rassembler au sein de communautés de marque et de retrouver ainsi de la valeur à incorporer aux échanges.

En prenant en considération l'importance des communautés dans une stratégie globale de marque, l'objectif de notre étude va alors être de déchiffrer les facteurs de succès des communautés de marque en ligne. La plupart des marques ayant recours à la création communautaire, nous montrerons en quoi cela doit relever d'un objectif précis et dans quelle mesure il est performant de savoir mettre à profit les communautés de marque en ligne déjà existantes, notamment dans une perspective de recrutement. Nous verrons ensuite que la place de la marque est une donnée qui permet au participant de dresser un constat de l'implication de la marque et sa volonté à interagir avec ses consommateurs. L'analyse des stimulations proposées par les marques admettra qu'il s'agit d'un moteur pour les communautés de marque et qu'elles nourrissent la conversation et apportent de la valeur aux relations qui peuvent se créer. Puis nous confirmerons qu'un positionnement transactionnel n'est plus suffisant dans une société moderne telle que la notre et qu'il est nécessaire d'éduquer les entreprises vers un positionnement relationnel pour des dialogues qui aient du sens et des relations de la substance.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Je consomme donc je suis
2. A bord des communautés de marque

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Méthode de recueil
2. Sélection des cas

## **III. ANALYSE DE DONNÉES**

1. Description et analyse des cas
2. Résultats et articulations de l'ensemble

**ÉTUDE DE LA COMMUNICATION EN MATERNITÉ POUR LE  
MARCHÉ DE L'EAU**

---

Directrice de projet : Véronique PAUWELS, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**



**CONFIDENTIEL**

## **LE DÉVELOPPEMENT DE LA NOTORIÉTÉ D'UNE MARQUE DE MODE ÉTHIQUE GRACE À DES MOYENS DE COMMUNICATION ALTERNATIFS : LE CAS DE LA MARQUE X**

---

Directeur de projet : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

X est une marque dans l'air du temps. Elle allie deux phénomènes contemporains qui sont la mode et l'éthique. Distribuante actuellement dans des boutiques multimarques éthiques et conventionnelles, elle pratique la vente en B to B. Elle a actuellement une stratégie « push » qui consiste à vendre son image et ses pièces aux distributeurs. Mais elle reste encore principalement inconnue du grand public et souhaiterait augmenter sa notoriété auprès de celui-ci.

De nos jours, les marques sont de plus en plus imaginatives pour atteindre ses consommateurs. L'ère des gros budgets publicitaires et des campagnes de communication traditionnelles massives est révolue. Il est tout à fait possible de créer un buzz marketing par le biais du bouche-à-oreille de manière volontaire et créative.

Le but de cette étude est alors de conseiller X afin que la marque puisse créer un lien fort et durable avec ses consommateurs finaux et développer ainsi sa notoriété. Divers scénarii de communication ont pu être élaborés grâce à la revue de littérature sur les nouveaux moyens de communication. Ceux-ci ont été testés de manière qualitative lors de deux focus groups réunissant consommateurs d'X, blogueurs et passionnés de mode. Cet échantillon nous a permis d'avoir des divergences d'opinions très intéressantes que nous avons ensuite testé quantitativement par le biais d'un questionnaire.

Nos résultats ont été plutôt similaires, les consommateurs sont prêts à participer si la marque vient les chercher et les stimule. Ils sont très intéressés pour s'arrêter à un « café vert » de X, ou bien même diffuser une vidéo si elle leur plaît. Cependant, ils ne seront pas participatifs si l'événement leur prend du temps ou demande un réel engagement personnel.

De nombreuses recommandations concernant indirectement les campagnes ont pu être faites grâce aux études qualitatives. En effet, une campagne de communication va avoir un réel impact si, autour de celle-ci, la marque a une démarche proactive envers ses consommateurs. L'essentiel est de créer un lien fort avec sa communauté, il faut l'entretenir, avoir une présence puissante sur les réseaux sociaux et ainsi, faire partie du quotidien de ses admirateurs. Désormais, il est pertinent de s'intéresser au management de sa communauté puisque celle-ci facilitera considérablement le bon déroulement d'une campagne de communication.

**I. ÉTATS DES LIEUX DES TENDANCES SOCIÉTALES : LA MONTÉE DE L'ÉTHIQUE, LE CONSOMMATEUR ACTIF ET LE WEB 2.0**

1. La mode et l'éthique
2. La marque et sa notoriété
3. Le comportement du consommateur et son attitude face aux marques
4. Analyse psychosociologique des consommateurs d'aujourd'hui
5. Les théories de la communication
6. Les différentes formes de communication existantes
7. Les nouveaux marketings
8. La communication actuelle de la marque X
9. Les relais, créateurs de résonance

**II. COMMENT LA MARQUE X PEUT-ELLE ÉVOLUER ET ÊTRE VISIBLE DANS LA SOCIÉTÉ ACTUELLE ?**

1. Objectif de la recherche et problématique
2. Le cadre conceptuel
3. Hypothèses

**III. MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR AMÉLIORER LA NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE X**

1. Importance du choix des médias et des supports de communication
2. Les différents scénarii proposés
3. L'étude qualitative
4. L'étude quantitative

**IV. L'ANALYSE DES ÉTUDES MESURANT L'IMPACT DES CAMPAGNES DE COMMUNICATION**

1. Perception de la marque X
2. Étude comparative des différentes campagnes de communication
3. Étude détaillée des Campagnes

**V. LES PERSPECTIVES D'AVENIR POUR LA MARQUE X**

1. Les campagnes
2. Recommandations annexes pour X

## **L'ENRICHISSEMENT DU LUXE PAR INTERNET – AXE DISTRIBUTION ET COMMUNICATION**

---

Directeur de Mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

Le mémoire est orienté vers l'apport d'Internet dans l'industrie du luxe française. Comment Internet enrichit le luxe ? Et comment pourrait-il l'enrichir davantage ?

La méthodologie adoptée relève d'une étude qualitative basée sur une étude de cas de quatre entreprises. Pour cela, a été mené des interviews auprès de membres de communautés internet, et un focus group. La recherche s'est placée uniquement du point de vue du consommateur âgé entre 18 et 35 ans. Plusieurs résultats ont été notés :

- Internet enrichit le secteur du luxe car ce média modifie l'image des maisons de luxe en les rendant plus modernes et sophistiquées.
- La présence des marques de luxe sur Internet ne présente aucun risque. Ainsi l'image de tradition, de rareté, et de raffinement des entreprises de luxe est préservée. Les maisons de luxe ont des valeurs si propres à elles-mêmes, qu'elles ne craignent pas la comparaison avec leurs concurrents via Internet. Internet participe à la démocratisation des marques de luxe. Cependant, le risque d'une diversification de la clientèle est également maîtrisé.
- Internet est perçu comme un moyen de favoriser l'implication des consommateurs. Il permet relation client-marque plus intime de par les éléments d'ores et déjà présents sur les sites.
- Pourtant les internautes souhaitent une amélioration des animations existantes : une navigation mobile plus facile, une customisation en ligne plus agréable, et un univers plus palpable.
- Les consommateurs attendent des expériences additionnelles : concours en ligne, sites éphémères, forums sur les sites officiels, et produits proposés en avant première.
- La distribution par Internet est enrichissante tant qu'elle reste complémentaire. L'intégralité des produits ne doit pas être disponible dans les e-boutiques.

Les changements proposés peuvent être utilisables par toutes les entreprises présentes dans le secteur du luxe.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Qu'est ce que le luxe ?
2. Luxe et consommation
3. Les stratégies marketing
4. Les stratégies webmarketing
5. Les stratégies webmarketing dans l'industrie du luxe
6. Orientation du mémoire

## **II. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES**

1. Cadre Conceptuel
2. Hypothèses

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. La collection de données
2. Vers une analyse de données

## **IV. ANALYSE DE DONNÉES**

1. Résultat et analyse des données
2. Interprétation des résultats
3. Implications managériales

**PROPOSER UN PLAN DE MARKETING POUR UN SERVICE  
D'OPTIMISATION DE LA MOBILITÉ INDIVIDUELLE VIA  
INTERNET ET UNE PLATEFORME DE TÉLÉPHONIE MOBILE.**

---

Directeurs de projet : Véronique PAUWELS et LOIC PLÉ, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

**CONFIDENTIEL**

## **MÉTHODE AHP APPLIQUÉE À L'ÉVALUATION DES STADES DE FOOTBALL**

---

Directrice de projet : Raluca MOGOS-DESCOTES, IÉSEG

Dans le cadre de ce projet de consulting nous avons réalisé un outil d'évaluation des stades de football construit sur la méthode AHP (Analytic Hierarchic Process) utilisée couramment dans le cadre de problématiques de choix conditionnées par plusieurs critères. Afin de sélectionner les critères utiles pour évaluer les stades de football et de les pondérer, nous avons d'une part établi la revue de littérature disponible sur le sujet, et d'autre part réalisé une étude qualitative sur des spectateurs/supporters, et des professionnels intéressés dans le cadre d'une telle évaluation. Enfin nous proposons deux méthodes d'approche pour la mise en place du modèle dans un tableur, sachant qu'il est plus efficace en entreprise d'utiliser des logiciels spécialisés.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. État des lieux de la consommation du spectacle sportif
2. État des lieux des stades en France
3. Les critères privilégiés par les décideurs
4. Les critères privilégiés par les spectateurs

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. La méthode AHP
2. Les guides d'entretien et les interviews
3. Choix des critères de base

## **III. RÉSULTATS ET CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ÉVALUATION**

1. Résultats de l'étude qualitative
2. Création de l'arbre
3. Comparaison par paires des critères et pondération
4. Pondération des sous critères et méthode d'évaluation
5. Tableau final de résultat

## **IV. CONCLUSION**

1. Les conclusions de la revue de Littérature
2. Les conclusions de l'étude qualitative
3. Le modèle construit

## **WESTERN BUYER AND CHINESE SELLER RELATIONSHIP**

---

Directeurs de mémoire : Monali HOTA et Tim LYONS, IÉSEG

Nowadays we talk about the world economy which refers to the global exchange of goods and services. The world biggest exporter is China and its first trading partners are the USA and the European Union. The exchange of goods is supported by companies' imports and exports. Therefore, the exchange of goods depends on the collaboration between Western buyers and Chinese sellers. However, this relationship may be dysfunctional and results in quality problems for the products like it was the case when Mattel discovered a high level of lead in the paint of its toys which were made in China.

How control and communication participate to develop an effective relationship between Western buyer and Chinese seller? is the question that led my research.

First, we know from literature review that two approaches of relationship exist : the functionalism and the collaborative theory. From the first approach, buyer-seller relationships are governed by competitive mechanism with economic content whereas the second defends that trust, commitment, their antecedent and consequences are responsible for the performance of the dyad. Ford and al. with the marketing approach supports the idea that buyer-seller relationship evolves in four stages regarding five factors that are adaptation, trust, commitment, distance and experience and uncertainty. We discovered that within the Western Chinese buyer seller relationship, the performance of the relationship is based on a mix of the functionalism approach and the collaborative one. In addition, stages in the relationship appear.

Indeed, culture differences affect the constructs of the relationship, Western businessmen are more task and result oriented therefore the main construct in the buyer seller relationship is the dimension of performance satisfaction whereas Chinese people are more interpersonal oriented, therefore trust is the key construct of the buyer seller relationship for Chinese businessmen.

This main distinction has many impacts on their business relationship, especially on communication. As trust is key for the relationship, Chinese sellers do not perceive the importance of formal papers such as certifications or even contracts for western buyer. However, it is important for them to take time to know his partner with regular face to face meeting and informal dinner. As a western buyer, you need to be aware of that and adapt your behaviour to it.

Indeed, Chinese culture is established on Taoist religion and influenced by Confucianism, which explains that they are afraid of "losing face", therefore conflicts should be avoided and harmony preserved in the relationship, otherwise the relationship would end.

It implies that remarks should be said implicitly with indirect form which is quite complicated because westerners are rather direct. This is the reason why many companies use intermediaries to communicate with them.

Nevertheless, from the Western businessmen point of view, performance satisfaction is the first reason for relationship. Therefore, control is crucial. Controls bring confidence on the product quality and so trust in their partner. In addition, controls let them check that they understand each other on their expectations. Therefore, controls and communication balance the relationship.

## **I. INTRODUCTION**

1. Background
2. The research problematic
3. Question
4. Definition

## **II. FRAME OF REFERENCE**

1. Buyer-Seller relationship theories
2. Culture and buyer seller relationship theories
3. Chinese culture and western one in buyer seller relationship
4. Impact of communication on the buyer seller relationship
5. Summary of literature review

## **III. RESEARCH QUESTION**

## **IV. METHODOLOGY**

1. Type of Methodology chosen
2. The information needed
3. Data sample
4. Type of Interview
5. Interview Guideline
6. Data analysis

## **V. RESULTS AND ANALYSIS**

1. Results
2. Discussion
3. Managerial implications
4. Limits of the study

## **LE LUXE FACE À LA CRISE : VERS UNE REDÉFINITION DE LA VALEUR ?**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Dans notre étude nous avons cherché à analyser quel était l'impact de la crise financière internationale actuelle sur les valeurs fondamentales qui régissent les comportements des consommateurs face aux produits de luxe.

Nous avons donc tout d'abord défini le produit de luxe en tant que tel, par rapport à ses caractéristiques intrinsèques, de prix et de qualité, mais aussi à sa fonction essentiellement de positionnement social.

Nous avons étudié la notion de la valeur d'un produit, de la définition de Marx liée au travail nécessaire à la fabrication du produit à son prix, sa « valeur marchande », mais aussi aux notions plus subjectives qui interviennent dans la perception de la valeur d'un produit, et plus particulièrement d'un produit de luxe.

Nous avons ensuite analysé la réaction des marchés du luxe face à la crise financière internationale et nous avons pu constater que si le luxe a pu se distinguer dans un premier temps des autres marchés de consommation et résister aux premiers signes de la crise, il ne sortira pas finalement indemne de cette crise.

Notre étude s'est ensuite portée sur les stratégies mises en œuvre par les entreprises du luxe face à la crise, nous avons pu distinguer deux grandes tendances utilisées à des degrés différents, du retour à l'authentique et aux « fondamentaux », à la recherche de nouveaux concepts, nouveaux marchés, nouveaux produits. Nous avons étudié des exemples afin d'analyser les choix faits par les entreprises entre ces deux stratégies, ces choix étant fondamentaux par rapport aux choix même de projet d'entreprise.

Cette analyse nous a permis d'étudier le comportement des consommateurs, qui semblent rechercher des valeurs plus authentiques et concrètes, les consommateurs étant plus ou moins fidèles selon leurs propres valeurs. On peut cependant noter que la recherche de réelle plus value est devenu un critère essentiel dans le processus d'achat d'un produit de luxe pour le consommateur.

Nous avons également observé que les marchés des pays développés et ceux des pays émergents peuvent apparaître comme porteurs de valeurs globalement différentes. Il apparaît ainsi que les choix de stratégie des entreprises seront liés au choix du marché qu'elles recherchent à développer.

En conclusion si nous ne pouvons pas anticiper à ce jour quel sera l'impact quantitatif de la crise sur ces marchés du luxe nous pouvons affirmer que cette crise aura modifié de façon notable et probablement durable les critères de la valeur d'un produit, modification encore plus sensible pour les produits de luxe.

## **I. LE MARCHÉ DU LUXE**

1. Caractéristiques du produit de luxe
2. La théorie de la valeur

## **II. LE MARCHÉ DU LUXE FACE À LA CRISE**

1. Une bonne résistance dans un premier temps
2. Le luxe pique finalement sa crise
3. Les enjeux majeurs du secteur
4. La fin de l'ère de « l'ostentatoire »
5. Deux grandes tendances : mass marketing et recentrage sur des valeurs sûres

## **III. DEUX EXEMPLES : GUCCI ET HERMES**

1. Gucci, luxe et modernité
2. Hermès, luxe et tradition
3. Analyse

## **L'INFLUENCE DU PACKAGING SUR LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS ENFANTS**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Ce mémoire tente de comprendre la relation des enfants au packaging en examinant leurs comportements lors du processus d'achat. En effet, l'objectif est de savoir quel est l'impact d'un emballage sur leurs décisions d'achat ainsi que sur leur fidélité à une marque alimentaire leur étant destinée.

Dans la société contemporaine, l'opinion des enfants - qui ne sont autres que les consommateurs de demain - est de plus en plus prise en considération au sein de la famille et ce, notamment pour les achats de biens de consommation courante. Les responsables marketing ont donc tout intérêt à les séduire au moment précis de la décision d'achat et de créer avec eux une relation à long terme. Ce travail de recherche essaye de le démontrer en utilisant l'outil packaging.

Ainsi, afin de vérifier si l'emballage est bien un moyen stratégique à mettre en œuvre pour accroître les ventes d'un produit alimentaire à destination des enfants, une enquête a été menée auprès de 400 jeunes consommateurs français âgés de 7 à 11 ans.

D'après les résultats obtenus de l'étude, le packaging permet aux jeunes consommateurs d'évaluer le produit contenu et leur procure une réelle envie d'achat s'il leur plaît. Certains éléments tels que les personnages et les couleurs les influencent davantage que d'autres comme les éléments informationnels par exemple et ce, surtout chez les plus petits. L'âge a, effectivement, une incidence sur le comportement lors du processus de prescription. Plus un enfant est âgé, plus il est en mesure de tenir compte de l'ensemble des éléments présents sur le packaging pour se faire son propre jugement.

Contrairement aux attentes, les primes ne se révèlent pas forcément être un motif d'achat. En effet, les jeunes enfants tendent à les apprécier à l'inverse des plus âgés qui ne les considèrent pas sérieusement durant leur prise de décision et qui les estiment souvent « trop bébé ». Le développement cognitif et social ainsi que l'âge sont, par conséquent, des facteurs à prendre en compte pour la création d'un packaging destiné aux enfants.

La recherche montre également que la décision d'achat a un impact positif sur la fidélité. Toutefois, le packaging n'oriente pas pour autant la loyauté des enfants, puisque étant en train de construire leur personnalité, ils ont besoin de nouvelles expériences, ce qui va se faire par l'achat de nouveaux produits.

Enfin, pour à la fois attirer et fidéliser les jeunes consommateurs, ce travail met en évidence l'association « packaging-goût » ; l'emballage servant à capter l'attention des enfants et la qualité ainsi que la saveur du produit pour établir avec eux une relation durable et satisfaisante dans le temps. En conclusion, le packaging est l'unique interface entre un consommateur enfant et un produit en magasin et représente à la fois l'image du bien lui-même et celle de la marque qu'il met en valeur. Cependant, une fois le produit consommé, l'emballage devient un déchet à détruire provoquant des préjudices à la société et sur son environnement. Il semble donc nécessaire pour les professionnels concernés de trouver une stratégie pour se différencier des autres concurrents sans pour autant avoir un impact négatif sur la planète.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Cadre conceptuel de recherche
2. Conclusions, hypothèses et modèle conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Description du projet
2. Design de la recherche
3. Les différents types et sources de données
4. Méthode de collection de données
5. Explication du choix d'échantillon
6. Choix des produits
7. Instrument de mesure
8. Phase de pré-test
9. Méthode d'analyse des données

## **III. ANALYSE DE DONNÉES**

1. Résultats et analyses
2. Discussion
3. Implications managériales
4. Limites de l'étude

# L'IDENTIFICATION ET L'AFFIRMATION DE SOI COMME OUTIL MARKETING DES ENTREPRISES DU SECTEUR VESTIMENTAIRE

---

Directeur de mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

Depuis toujours les vêtements ont eu un rôle social plus ou moins accepté et reconnu, conscient ou inconscient. Cependant, les femmes d'aujourd'hui ne semblent pas se rendre compte de la représentation qu'a le vêtement, ni de l'utilisation de celui-ci dans la société postmoderne, ni même de son lien avec l'identité.

Cette étude a donc pour but de découvrir quelles sont les motivations et les attentes des jeunes femmes face à l'achat et la possession d'un habit et de déterminer quelles sont les pratiques marketings employées par les entreprises du secteur vestimentaire efficaces à la construction identitaire et à l'affirmation de soi.

Je me suis intéressée à trois aspects de l'identité se référant particulièrement aux femmes de 18-25 ans : la création, la représentation et la séduction. J'ai ensuite exploré diverses expériences, mises en place par les entreprises, qui nourrissent ces besoins, eux-mêmes liés à des tendances socioculturelles.

L'analyse quantitative a permis de me rendre compte tout d'abord que les femmes affirment toutes que les vêtements constituent un reflet de l'identité de l'être, et qu'elles réalisent le rapport indiscutable qu'il y a entre les habits et l'affirmation de soi. Elles considèrent l'achat d'un vêtement comme un plaisir et en deviennent très exigeantes. Elles veulent être actrices et participer à des événements originaux et aiment se sentir privilégiées. C'est ainsi qu'on arrive à la naissance d'un marketing One-to-One qui tend à s'adapter au mieux à chaque client et à répondre précisément à chaque demande.

Les entreprises vont intensifier l'interaction marque/client en développant des moyens de communications de plus en plus innovants, notamment avec l'utilisation des nouvelles technologies, mais aussi surprenants et personnalisés.

Les entreprises doivent se montrer attentives et réactives aux désirs exprimés par les clients. Leur communication doit être étudiée et suffisante afin que le client ne se trouve pas confronté à une mauvaise interprétation du message qui renverrait une mauvaise image de marque, ou bien à un sentiment de lassitude ou de non-intérêt porté.

Ces efforts entrepris par les enseignes contentent les clients qui se montrent donc plus attentifs et engagés envers celles-ci. Ils se mobilisent, ils répandent la nouvelle, ils 'jouent le jeu' et participent aux diverses expériences proposées. Cela permet aussi une fidélisation plus efficace des clientes de cette génération.



**I. INTRODUCTION**

1. Les possibles contributions de cette étude
2. Le cadre de cette étude
3. Les limites

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La construction de l'identité et de l'affirmation de soi
2. Le rapport au vêtement dans la société et son rôle dans l'affirmation identitaire
3. Le marketing du secteur vestimentaire qui exploite le phénomène de l'affirmation identitaire

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. Le champ d'application
2. Design de la recherche

**IV. RÉSULTATS**

1. La vision et la place du vêtement dans les mentalités
2. Les motivations des jeunes à l'achat et leurs attentes face au shopping
3. Les freins et les points négatifs à l'acquisition d'un vêtement
4. Quelle vision ont-ils du rapport identité, affirmation de soi / vêtements
5. Différents comportements relatif à l'identité
6. L'interaction marque - client comme levier de vente
7. La communication
8. L'engagement et l'attention des clients

**V. CONCLUSION**

1. Principaux résultats
2. Implications managériales
3. Limites et pistes de réflexions

## **LA PROMOTION D'UNE NOUVELLE ENTREPRISE SUR LE MARCHÉ DE L'HABITAT ÉCOLOGIQUE**

---

Directeur de mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

L'innovation est indispensable aux entreprises qui se créent. L'innovation peut se faire ressentir au niveau de l'idée, du concept ou du produit en lui-même. Elle permet de répondre à un besoin mais peut également en créer. Le processus d'adoption de l'innovation est le schéma mental que suit un consommateur depuis la première information qu'il reçoit à propos d'une innovation jusqu'au moment où il l'adopte définitivement. Pour favoriser ce processus d'adoption et stimuler la diffusion d'un nouveau produit, les entreprises ciblent tout d'abord les innovateurs et les adopteurs précoces avant d'ajuster le produit et la stratégie marketing aux autres catégories de consommateurs.

Smart Module Concept est une nouvelle entreprise sur le marché de l'habitat écologique. Elle propose des maisons modulaires bioclimatiques qui tendent vers la prochaine norme 2012 BBC (Bâtiment Basse Consommation) ainsi qu'une gamme de maisons passives. Pour lancer son activité, il est nécessaire qu'elle se base sur un plan de communication.

La campagne de communication est définie par l'analyse des critères et méthodes d'achat des personnes souhaitant acquérir un bien immobilier. La recherche des sources de motivation et l'étude des comportements sont donc nécessaires afin de comprendre la démarche des futurs clients. Certains facteurs influencent également la prise de décision tels que la confiance ou le risque perçu. Ils permettront de faciliter ou de bloquer la démarche selon que l'influence est positive ou négative.

L'élaboration des actions de communication passe donc par l'analyse des avantages et limites de chaque outil du mix de communication, du comportement de la clientèle-cible, des effets souhaités des acheteurs et du cycle de vie du produit, la période de lancement. La mesure des résultats ne passe pas seulement par le nombre de vente mais également par l'évaluation de la reconnaissance, de l'intérêt porté à Smart Module Concept, de la confiance accordée à l'entreprise qui diminue le risque perçu des acheteurs, du souvenir et des feedbacks émis.

Des actions de communication sont donc créées et leur coordination permet à la mise en place d'une stratégie de communication marketing intégrée qui prend en compte la complémentarité des rôles et les synergies des différents outils de communication.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La complexité de la prise de décision par le consommateur
2. L'adoption de l'innovation par le consommateur
3. Dans l'opérationnel des nouvelles entreprises liées au développement durable.

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Cadre conceptuel
2. Hypothèses et scénarios
3. Déroulement des entretiens

## **III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Les caractéristiques de l'échantillon
2. Analyse des données qualitatives
3. Résumé des entretiens

## **IV. RECOMMANDATIONS POUR SMART MODULE CONCEPT**

1. L'élaboration des actions de communication
2. Les effets des différentes actions
3. Les Recommandations à plus long terme
4. Schémas de conclusion

**QUELS SONT LES IMPACTS DES TRANSFERTS DE CLIENTÈLE SUR  
LA STRATÉGIE MARKETING D'UN ACTEUR DE LA VENTE PAR  
CORRESPONDANCE DANS UN CONTEXTE MULTICANAL ?**

---

Directeur de mémoire : Sébastien RICHARD, IÉSEG

Les acteurs du marché de la vente par correspondance devenue vente à distance ont progressivement évolué vers une politique de communication et de distribution multicanale depuis la fin des années 1990.

Dans ce contexte, les clients de ces enseignes ont également évolué en termes de connaissance, d'utilisation et surtout de besoin vis à vis des différents canaux mis à leur disposition.

On a alors assisté à des transferts de clientèle entre les différents canaux. Certains canaux ont été progressivement abandonnés par les clients quand d'autres, comme Internet, ont connu un développement sans précédent. Certains canaux ont vu leurs rôles être modifiés par la demande, passant d'un rôle de canal de communication poussant le client à passer commande à celui de canal de vente...et vice-versa.

Les principales entreprises du secteur de la vente par correspondance telles que La Redoute, les 3 Suisses ou encore Quelle ont dû adapter leurs stratégies et mettre en places des actions pour répondre à l'évolution du besoin de leurs clients sur les multiples canaux.

L'objet de cette étude est ainsi de comprendre l'impact des transferts de clientèle sur la stratégie marketing d'un acteur de la vente par correspondance.

## **I. INTRODUCTION**

1. Problématique
2. De la VPC au E-commerce

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Les transferts de clientèle
2. Comportement de l'individu face au choix des canaux de communication et d'achat
3. Quelle stratégie de communication dans un contexte multicanal ?

## **III. ANALYSES ET DISCUSSIONS**

1. Transferts de clientèle et évolution du processus d'achat
2. Evolution de la clientèle véciciste
3. Stratégies vécicistes dans un contexte multicanal
4. Quel avenir pour les vécicistes historiques ?

## **IV. CONCLUSION**

## **LES CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT DE MARQUE - CAS TAILLEFINE BELVITA**

---

Directrice de mémoire : Véronique PAUWELS, IÉSEG

Aujourd'hui les entreprises doivent s'adapter pour répondre aux attentes d'un marché de plus en plus flexible. Le changement de marque apparait comme une réponse à un tel environnement. Pratique en pleine essor, elle se justifie dans une politique de réduction de coût (rationalisation du portefeuille de marques) ou encore de proposition de marque globale. Les enjeux d'une telle pratique sont encore flous. Il faut savoir qu'un changement de marque expose l'entreprise à de nombreux risques tant sur le plan financier (perte des parts de marché, baisse du volume des ventes) que sur sa relation avec le consommateur (satisfaction, engagement, confiance et fidélité).

Les auteurs traitant le sujet sont peu nombreux (Géraldine Michel ; Véronique Collange ; Isabelle Aimé-Garnier et Chantal Lai) et n'ont pas fait le tour du sujet. Notre étude (l'impact du changement de marque sur le consommateur) cherche à compléter la théorie afin de donner des pistes managériales. Nous cherchons à déterminer quelles composantes de la marque ont un impact sur les consommateurs au travers d'un cas pratique dans le secteur de la grande consommation : en 2008 le rachat de la section biscuit *Taillefine* par le groupe Kraft food, sous l'appellation *Belvita*. L'intérêt de ce changement de marque est qu'il est complet (ce n'est pas un simple changement nominal). Au travers de l'étude du capital-marque (image, reconnaissance et qualité perçue de la marque) et du comportement du consommateur (satisfaction, confiance, fidélité et engagement) nous analysons les impacts du changement de marque. La prise en considération d'éléments déterminants lors d'un changement de marque (l'information sur le changement, l'attachement à la marque initiale, l'acceptation du changement, la similarité entre les marques et la présence d'une marque ombrelle) donne une nouvelle dimension à notre étude. Nos résultats se basent sur une étude qualitative préliminaire qui nous a permis de recueillir des informations utilisées dans un questionnaire quantitatif (300 réponses exploitables).

Les analyses de ces résultats permettent d'établir différentes relations fondamentales. Notre étude met en avant dans un premier temps le lien qui existe entre le transfert d'associations (de l'ancienne marque vers la nouvelle) et certains éléments : ainsi on peut voir que la présence d'une marque ombrelle (dans notre étude LU) sur le nouveau packaging rassure les consommateurs et permet donc une meilleure acceptation du changement. Au vu de nos résultats l'information sur le changement, l'attachement à la marque initiale, l'acceptation du changement et la similarité entre les marques ont une influence sur le transfert d'associations. L'entreprise doit communiquer autour du changement, impliquer le consommateur. Notre étude permet de tirer les conclusions sur le lien qui existe entre ce transfert d'association et le capital-marque : en effet ce dernier subit les conséquences du changement de marque (or selon Kapferer le capital-marque est déterminant dans les résultats économique de la marque). Enfin notre étude démontre les conséquences que peut avoir le changement de marque pour le consommateur en détaillant la relation qui existe entre le consommateur et le capital-marque : l'image de la marque et la qualité perçues ont un impact très fort sur la satisfaction et donc sur l'engagement, la confiance et la fidélité.

**I. LE CHANGEMENT DE MARQUE ET SES CONSÉQUENCES**

1. Définition de la Marque
2. La typologie de changement de marque
3. Les raisons qui poussent au changement de marque
4. Les risques et opportunités du changement de marque
5. La marque, une valeur marketing et financière
6. Le capital-marque

**II. DÉVELOPPEMENT D'UN CADRE CONCEPTUEL**

1. Le comportement du consommateur
2. Le cadre conceptuel

**III. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Présentation du cadre d'étude
2. Méthode de collecte
3. L'échantillon

**IV. L'ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. L'étude qualitative
2. L'étude quantitative

**V. CONCLUSIONS ET DISCUSSIONS**

1. Implications managériales
2. Limites de l'étude

## **INFLUENCE D'UNE CÉLÉBRITÉ SPORTIVE ENDOSSEUSE SUR LA PERSONNALITÉ DE LA MARQUE ET SON IMPACT SUR LES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS**

---

Directrice de mémoire : Raluca MOGOS-DESCOTES, IÉSEG

Dans un contexte concurrentiel, se différencier est devenu un enjeu majeur pour les marques.

De nouvelles stratégies apparaissent et notamment l'humanisation des marques. Les managers ont intérêt de prendre en considération la personnalité de la marque dans la gestion de la marque.

La personnalité des marques fait l'objet de nombreuses recherches notamment afin de déterminer la légitimité de la transposition d'une échelle de personnalité humaine à une marque. Cependant, de nombreuses problématiques restent non étudiées. De part la difficulté à valider une échelle d'évaluation de personnalité de marque et de faire face aux différences culturelles, le nombre d'études appliquées reste limité.

Les marques ont de plus en plus souvent recours à des célébrités sportives et à leurs notoriétés. L'objectif étant de faire des marques des individualités à part entière auxquelles les consommateurs attribueraient un véritable caractère et pourraient ainsi s'y identifier.

Ainsi nous avons souhaité, dans le cadre de cette recherche, de rapprocher la stratégie d'endossement du concept de la personnalité de la marque. Le modèle conceptuel testé permet d'analyser l'influence des différents traits de la personnalité de la marque et de l'endosseur sur l'attitude du consommateur envers la marque. Notre étude fera le lien entre 4 variables de comportement : l'attitude, la satisfaction, l'attachement et enfin l'intention de comportement futur. En définitive, notre recherche confirme l'intérêt pour les managers de prendre en considération la personnalité de la marque dans la gestion de la marque et les conditions nécessaires au succès de la stratégie d'endossement.



## **I. INTRODUCTION**

1. Personnalité des marques : origine et histoire
2. Les stars : outils de communication

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La personnalité humaine
2. De la personnalité humaine à la personnalité de la marque
3. Le célébrité endossement
4. La congruence
5. Les conséquences de la personnalité de la marque et de la personnalité de l'endosseur. Développement du modèle de recherche

## **III. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

## **IV. ANALYSE ET RÉSULTATS**

1. Analyses et vérifications préliminaires au test du modèle
2. Analyses et vérifications préliminaires au test du modèle
3. Validation des hypothèses

## **V. CONCLUSION**

1. Discussion
2. Implication managériale
3. Limites et voies de recherches futures

**COMMENT DÉVELOPPER L'IMAGE D'UNE MARQUE DE LUXE SUR  
UN MARCHÉ ÉMERGENT ?  
LE CAS DE GUERLAIN EN AMÉRIQUE LATINE**

---

Directrice de mémoire : Véronique PAUWELS, IÉSEG

Aujourd'hui, l'arrivée à maturité du marché des cosmétiques de luxe dans les pays développés, pousse les grands groupes à s'implanter sur les marchés émergents. Nous allons donc nous intéresser ici au marché des parfums et cosmétiques de luxe de l'Amérique Latine et plus particulièrement de la marque Guerlain. La problématique marketing de l'étude est la suivante : « Comment développer l'image d'une marque de luxe sur un marché émergent ? Le cas de Guerlain en Amérique Latine ».

L'objectif théorique de mon étude est de faire un état des lieux du secteur du luxe sur les marchés émergents d'Amérique Latine, d'y étudier les tendances et les comportements des consommateurs afin d'identifier les opportunités qui s'offrent à la marque Guerlain. D'autre part, l'objectif pratique de mon étude est d'établir des recommandations stratégiques et opérationnelles à la filiale Guerlain basée à Miami en charge de développer la marque sur la zone Amérique Latine. Cette étude a donc pour but de mettre en avant les leviers marketing nécessaires au développement d'une image de marque et de donner une vision globale du marché à la filiale Guerlain Miami.

L'intérêt de mon étude est d'identifier, à travers la revue de littérature, les antécédents de l'image d'une marque de luxe en général ainsi que les modes de consommation des pays de la zone Amérique Latine. Ceci dans l'intérêt de comprendre leur comportement d'achat et leur degré de sensibilité aux produits de luxe. Ceci permettra d'identifier les atouts et failles de la marque Guerlain sur le marché pour proposer une stratégie marketing de qualité à la filiale de Miami.

Pour aboutir à des résultats probants, un design de recherche de type qualitatif est privilégié. A l'aide d'une interview réalisée auprès d'une dizaine d'agents distributeurs sur la zone, nous découvrirons les caractéristiques de la marque, les spécificités de ces marchés émergents ainsi que les modes de consommation de leur population.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Guerlain, une marque de luxe internationale
2. Le marché des parfums et cosmétiques
3. Les stratégies des grands groupes mondiaux
4. Les spécificités du marché Latino Américain
5. L'image de marque

**II. DESIGN DE LA RECHERCHE**

1. Introduction et objectifs de recherche
2. Type de design retenu

**III. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS**

1. Préparation des données
2. Résultats
3. Limites de la recherche

**IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES**

1. Caractéristiques clés de la marque Guerlain
2. Caractéristiques non significatives
3. Quelle stratégie Marketing adopter sur la zone ?
4. Qui sont les consommateurs de produits de luxe en Amérique Latine ?
5. Les stratégies des leaders sur le marché

**SOCIAL NETWORKING: HOW IS VALUE CO-CREATED BETWEEN CONSUMERS AND RETAILERS?**

---

Directeur de mémoire Loïc PLÉ, IÉSEG

The purpose of this study is to investigate value co-creation between Consumers and Retailers through Social Networks.

Our literature review resulted in the creation of a conceptual framework that supports three research propositions. We want to examine the effect of the characteristics of Social Networks on value co-creation, and how both consumers and retailers gain value through that process.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Value co-creation: a dialogue
2. Creation of value by companies
3. Social Networking
4. Conceptual Framework

**II. METHODOLOGY**

**III. ANALYSIS**

1. Social networks characteristics
2. Value Co-Creation: Retailer
3. Value co-creation (Consumer)
4. Challenges

**IV. PROPOSTIONS AND LITERATURE REVIEW**

1. Social networks characteristics act on the company-consumer relationship
2. Retailers and consumers co-create value through Social networks: Retailers' perspective
3. Retailers and consumers co-create value through Social networks: Consumers' perspective
4. Challenges

## **LES COSMÉTIQUES BIO : PERCEPTION DES LABELS ET DES ENTREPRISES**

---

Directrice de mémoire : Nathalie DEMOULIN, IÉSEG

L'étude des valeurs recherchées par les consommateurs de cosmétiques bio ainsi que l'étude de la perception des labels de ces cosmétiques est un domaine peu étudié en marketing, notamment sur le plan de la confiance.

Le but de cette recherche est de mettre en relief le rôle des labels dans la confiance des consommateurs et si cela entraîne une intention d'achat et de fidélité. Cette étude présente tout d'abord une recherche qualitative exploratoire menée auprès de 4 femmes françaises suivie d'une étude quantitative administrée en face-à-face auprès de 120 femmes de la région lyonnaise. Cette étude a pour but de mettre en évidence les valeurs des consommateurs de cosmétiques biologiques qui ont des motivations à la fois individuelles (souci de santé, plaisir...) et collectives (contribution durable). En outre, cette étude souligne le manque de connaissance des labels de la part des consommateurs suite à un manque d'information. Le degré de confiance associé à la fois aux labels bio et aux entreprises de cosmétiques suite à leurs engagements varie selon le type de consommateurs. En effet, le niveau de confiance est plus faible chez les non consommateurs de cosmétiques bio. Qui plus est, cette étude révèle que le degré de confiance vis-à-vis des labels bio diminue lorsque les consommateurs connaissent les engagements des labels, notamment concernant la teneur d'ingrédients bio dans les cosmétiques bio.

Des recommandations managériales pour améliorer la confiance vis-à-vis des labels et des entreprises sont formulées. Ces recommandations sont basées sur une communication adéquate de la part des entreprises et sur l'éducation des consommateurs. De même, des recommandations concernant le caractère individuel de l'achat de cosmétiques bio sont formulées portant sur le souci de santé et l'absence de certains produits dans ces cosmétiques. Des conseils portant sur la recherche de plaisir et bien-être par le biais de la texture et des senteurs sont apportés.

## **I. ÉTABLISSEMENT DE LA PROBLÉMATIQUE**

1. Problématique
2. Objectif de la recherche
3. Questions de recherche

## **II. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

1. Éléments conceptuels
2. Raison d'un marché en plein essor
3. Valeurs des consommateurs de produits biologiques
4. Crédibilité, intégrité et bienveillance
5. Les labels de cosmétiques naturels et bio
6. Problèmes de réglementation et de légitimité
7. Diffusion d'un message engagé et cohérent par les labels
8. Cadre conceptuel et hypothèses

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Collecte des données
2. Analyse des données

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Résultats
2. Interprétation des résultants et retour à la littérature
3. Implications managériales
4. Limites de l'étude

## **L'AUTOMOBILE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

---

Directeur de mémoire : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

La crise économique mondiale a très fortement perturbé le fonctionnement ainsi que la santé de nombreuses entreprises. Cette crise qui frappe aussi les constructeurs automobile est d'autant plus intéressante à étudier qu'elle intervient dans un monde en mutation. En effet, le développement durable ainsi que la cause écologique dans son ensemble ont une place de plus en plus importante dans la société actuelle. Ainsi, il est devenu impossible pour les entreprises de fonctionner efficacement sans prendre en compte le défi écologique qui se présente à eux en ce début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Le secteur de l'automobile est d'autant plus concerné par le développement durable que les véhicules motorisés de toute sorte sont responsables d'une part importante de la pollution produite sur Terre.

La course à l'innovation reposant dans le passé en grande partie sur le développement de véhicules plus performants et de meilleure qualité a pris un nouveau tournant. En effet, les constructeurs sont aujourd'hui obligés d'investir grandement dans le développement de véhicules propres ainsi que de systèmes de production plus respectueux de l'environnement. Ces importants investissements entraînent une course à l'innovation propre entre les différents constructeurs mondiaux. Cette course est d'autant plus nécessaire que les normes imposées par les gouvernements sont de plus en plus restrictives et les constructeurs doivent s'y plier s'ils souhaitent commercialiser leurs véhicules.

Notre mémoire commence donc par une partie théorique qui analyse l'état actuel du secteur automobile ainsi que le concept de développement durable. Nous étudions aussi la réaction des constructeurs à la crise économique ainsi qu'au défi environnemental. Nous avons décrit le comportement des constructeurs afin de déterminer quelles sont les différentes stratégies adoptées pour faire face à cette nouvelle problématique.

Afin de rentrer dans le détail et de fournir une analyse plus précise et adaptée au secteur automobile français nous avons ensuite étudié le cas du groupe PSA Peugeot Citroën. Dans cette étude du constructeur PSA nous avons comparé ses actions pour le développement durable à son image auprès des consommateurs français par l'intermédiaire d'une étude quantitative. Cette étude nous permet aussi d'étudier d'autres aspects tels que l'image des véhicules propres auprès des consommateurs ainsi que l'influence des politiques de communication des constructeurs sur l'opinion des consommateurs. En effet, il est intéressant d'étudier l'image d'un constructeur afin de déterminer si sa politique de communication est efficace et en accord avec son comportement. Dans le cadre du développement durable et des véhicules propres, la communication joue un rôle primordial pour le succès des futurs modèles puisque c'est un nouveau marché.



## **I. ANALYSE DU SECTEUR AUTOMOBILE**

1. Présentation du secteur de l'automobile
2. La crise du secteur de l'automobile
3. Les mesures mises en place par les Etats contre la crise et leurs coûts
4. L'innovation au service de l'automobile

## **II. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

1. L'Union Européenne à travers l'évolution écologique
2. La révolution verte
3. Le développement durable dans le secteur automobile

## **III. PSA PEUGEOT CITROËN**

1. Une grande entreprise
2. La stratégie de l'entreprise
3. L'environnement et PSA

## **IV. MÉTHODOLOGIE**

1. Analyse qualitative
2. Analyse quantitative

## **V. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Description de l'échantillon
2. La perception des consommateurs du secteur automobile dans son ensemble
3. Perception des véhicules propres sur le plan financier (Rapport qualité/prix)
4. PSA Peugeot Citroën
5. Différences entre Peugeot, Citroën et Renault sur le plan écologique

## **VI. RECOMMANDATIONS**

## IDENTITÉ DE MARQUE ET IMAGE DE MARQUE : LE CAS MAZDA

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

L'entreprise Mazda, au cours de la crise économique et financière, a subi de grandes difficultés qui lui ont profondément minées sa trésorerie. Ces difficultés ont eu entre autre pour conséquence une réduction du budget marketing de l'entreprise. Ors Mazda est une marque jeune dans l'hexagone; elle n'a pas encore atteint sa maturité. De plus nous nous sommes rendus compte, grâce à des documents fournis par Mazda, que l'image de marque de l'entreprise souffrait d'un décalage avec son identité. En partant de ce constat il nous a donc paru intéressant de traiter du cas Mazda pour comprendre le lien qui existe entre l'image de marque et l'identité de marque. Et voici notre problématique: *"Pourquoi existe t il une différence entre l'image de marque et l'identité de marque de Mazda?"*.

Après avoir fait une recherche approfondie dans la littérature sur l'image et l'identité de marque, nous avons trouvé certains facteurs que l'on retrouvait souvent. Ces facteurs sont la publicité, la culture, la qualité et le prix. Aussi avons nous décidé de les étudier.

Nous avons découvert que la publicité, selon qu'elle soit d'émotion ou d'information pouvait impacter différemment l'image de marque. La publicité d'émotion sera plus subjective que celle d'information qui sera plus objective. Nous en avons fait une hypothèse: *"La publicité d'émotion aura un impact supérieur à la publicité d'information sur l'image de marque"*.

D'autre part, il fait aussi état de l'importance de la culture dans la littérature. Celle ci entre en ligne de compte dans l'opinion des gens. Cependant, il existe deux types de culture susceptibles d'intervenir: la culture d'entreprise et la culture nationale, qui sont totalement différentes. Nous verrons comment la culture nationale est primordiale dans l'opinion des gens. Cela sera notre deuxième hypothèse: *"Le respect de la culture nationale est bénéfique pour l'image de marque"*.

Ensuite, il est apparu évident que la qualité et le prix étaient deux composantes non négligeable de l'image de marque. Qui n'émet un jugement d'opinion quant à un prix ou à la qualité d'une marque? Pour cette raison, voici nos deux dernières hypothèses: *"La qualité du produit, positivement ou négativement, influence l'image de marque"* et *"Le facteur domination du prix influence l'image de marque plus le prix est élevé"*.

Cette étude nous a donné plusieurs enseignements concernant l'image de marque et l'identité de marque en général. Mais concernant le cas de Mazda nous avons plusieurs recommandations à faire. Tout d'abord, nous pensons que Mazda devrait repenser ses valeurs de marque pour choisir celles qui sont à l'esprit actuellement des consommateurs. D'autre part, repenser aussi son concept, trop vague au regard des consommateurs français.

Ainsi, cette étude nous a appris que dans le cas de Mazda, l'image de marque a une grande influence sur l'identité de marque, et l'entreprise devrait sans doute repenser ses valeurs et son concept, trop éloignés de l'opinion des consommateurs français.

## **I. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE**

1. Historique
2. Description de l'entreprise
3. Challenges pour l'entreprise

## **II. ENTRE IDENTITÉ DE MARQUE ET IMAGE DE MARQUE**

1. Identité de marque
2. Image de marque
3. Composants de l'Image de Marque

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Cadre
2. Collecte des données

## **IV. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Données brutes
2. Tests ANOVA
3. Recommandations, limites et pistes de recherche

## **V. CONCLUSION**

**CONSOMMATION ET PERCEPTION :  
AU CŒUR DE L'ETHNOCENTRISME, COMMENT LES FRANÇAIS  
APPRECIENT-ILS LE VIN ?**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Cette étude a pour but premier d'observer la situation actuelle du vin en France. En effet, longtemps considéré comme partie de la culture française, le vin a tendance à voir sa consommation diminuer. Nous étudions donc la perception que les français ont du produit vin. Une échelle est créée à cet effet, et nous verrons qu'en effet, le vin est devenu une boisson que l'on consomme occasionnellement et non plus quotidiennement.

En parallèle si l'on considère que la culture vin est particulière, la connaissance est aussi très intéressante à étudier. Une nouvelle échelle est aussi créée sur la base d'une évaluation subjective. Et nous verrons que les consommateurs non connaisseurs choisissent leur vin en fonction du prix. Nous arriverons aussi à une conclusion majeure : les jeunes n'ont pas de connaissance sur le vin.

Nous n'allons pas nous arrêter à l'étude de la consommation de vin français. Au contraire nous allons plus loin en étudiant celle des vins étrangers de plus en plus présents sur le marché français. Et c'est dans ce contexte que nous comparons les deux consommations pour voir qu'elles évoluent dans le même sens. La diminution de la consommation des vins français n'est donc pas expliquée par la consommation des vins étrangers.

Nous étudions aussi le phénomène d'ethnocentrisme et nous nous rendons compte qu'il est plutôt faible. Les critères sociodémographiques ne permettent pas de créer des groupes de consommateur à des niveaux différents d'ethnocentrisme.

L'ethnocentrisme a un effet sur la consommation des vins étrangers et il a aussi un autre effet sur la perception de la qualité des vins français cette fois.

Toutes ces conclusions nous permettent d'avoir une vue d'ensemble sur l'état de la consommation du vin ainsi que de sa perception. Elles offrent une première tendance d'un changement de mentalité dans l'esprit des français.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Concepts
2. Résumé des études menées et hypothèses de recherche
3. Modèle conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Design de recherche
2. Recueil de données
3. Analyse des données
4. Pré-test
5. Conclusions

## **III. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS**

1. Analyse de l'échantillon
2. Analyse factorielle
3. Test des hypothèses et complément d'informations
4. Statuts des hypothèses

## **IV. DISCUSSION**

1. Perception produit
2. Ethnocentrisme

## **V. CONCLUSIONS**

1. Contributions académiques
2. Contributions managériales
3. Limites de l'étude

## **L'ENJEU DES NOUVELLES TECHNOLOGIES MOBILES POUR L'ENTREPRISE X**

---

Directeur de projet : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

Il est admis que 2012 sera l'année du sans contact mobile. En effet, les technologies se développent et leur démocratisation se rapproche. Les spécialistes du sujet prédisent, pour cette période, la révolution des NFC et la diffusion massive des codes 2D dans notre environnement.

Entreprise performante, avant-gardiste et soucieuse d'assumer sa position de leader français sous tous les aspects, s'intéresse donc fortement aux technologies et usages mobiles. C'est dans ce cadre qu'est née cette étude. L'objectif est de proposer des projets innovants, mettant en exergue les nouvelles possibilités du téléphone mobile.

Pour ce faire, notre travail se décompose en six parties complémentaires. Dans un premier temps, nous décrivons le secteur dans lequel l'entreprise évolue afin d'identifier les enjeux du projet. Suite à cela, nous détaillerons la clientèle, dans le but d'identifier plus clairement à qui les services s'adressent. Nous préciserons alors la perception de la fidélité selon l'enseigne, car celle-ci est très différente de la grande distribution en général. Dans un troisième temps, nous ferons monter en culture le lecteur, quant aux thèmes abordés. Cette partie sera orientée vers la « technique ». Néanmoins, elle reste essentielle car, soutenue par des références académiques, elle permettra d'effectuer un état des lieux (arrêté à octobre 2009) de l'état d'avancement de ces technologies et de leurs usages.

Suite à ces trois parties, nous introduirons notre méthodologie. Globalement, nous sommes restés dans l'étude qualitative grâce à la mise en place d'une veille technologique, l'analyse de trois *focus groups* et de vingt et un entretiens individuels, ainsi qu'une observation concrète en point de vente, dans le but de confronter l'innovation et les réalités d'un magasin. Ensuite, nous avons analysé les résultats obtenus en fonction de leur pertinence. Cet examen nous a naturellement menés vers la conception des projets finaux. Ces derniers constituent d'ailleurs l'ultime partie de l'étude : les recommandations. Ainsi, nous avons décidé de les formuler sous forme de fiches « projet ». De ce fait, figurent en fin de dossier, trois solutions « clés en main » proposant des services innovants et basés sur les technologies « sans contact ».

## **I. ANALYSE DU SECTEUR**

1. État du marché
2. Les acteurs du marché Français
3. Les enjeux
4. Description de la clientèle de l'enseigne

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le téléphone mobile, outil de convergence
2. La RFID, technologie compétitive implantée
3. La NFC : une RFID haute fréquence
4. Le code barre 2D

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Étude qualitative sur les NFC : Diagnostic et optimisation de l'expérience client
2. Etude qualitative sur les codes 2D : Observations des usages « client »
3. Veille concurrentielle élargie : Les usages des technologies sans contact

## **IV. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Etude Adage : Diagnostic et optimisation de l'expérience client
2. Observation des usages « client » : Le magasin de Valenciennes

## **V. RECOMMANDATIONS**

## **L'INFLUENCE DES COMMUNAUTÉS VIRTUELLES DE MARQUES SUR LA RÉPUTATION DE MARQUE**

---

Directeur de Mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

Actuellement, les marques doivent faire face à de réels changements en ce qui concerne leur stratégie de communication. Effectivement, la publicité qui était l'instrument privilégié par les marques pour établir une relation avec leurs publics a tendance, aujourd'hui, à être de moins en moins appréciée. En France, par exemple, un grand nombre de consommateurs trouve la publicité trop présente ce qui la rend inefficace.

Ainsi, les Relations Publiques et l'émergence du Web 2.0 font partie de ces nouveaux outils de communication que les marques utilisent pour communiquer de manière bidirectionnelle sur leurs produits et services. Le but étant d'être toujours plus proche de leurs parties prenantes. Cette logique bidirectionnelle permet aux consommateurs de réellement participer à l'évolution d'une marque et d'échanger avec cette dernière. Les communautés virtuelles de marques ont renforcé cette tendance participative.

Avec cette étude, nous avons choisi de nous pencher sur le phénomène des communautés virtuelles de marques. De la sorte, nous souhaitons étudier comment ces communautés peuvent avoir une influence sur la réputation de marque. La finalité de cette recherche est de donner des indications aux Community Managers sur la stratégie à adopter quant à la gestion des communautés virtuelles.

Pour mener à bien cette étude, nous avons testé l'influence d'un certain nombre de caractéristiques relatives à ces communautés virtuelles de marque sur la confiance et l'implication des membres envers la marque. Enfin, nous avons cherché à prouver l'impact de ces deux concepts sur la réputation de marque.

Suite à l'organisation d'un Focus group, nous avons été capables de rejeter ou de valider les diverses hypothèses émises et donc de trouver quels attributs des communautés virtuelles étaient importants aux yeux des internautes. En nous appuyant sur l'analyse de nos données, nous avons pu proposer des recommandations concrètes pour les Community Managers.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Marque
2. Image de Marque
3. Communautés
4. Les communautés de marques
5. Communautés virtuelles

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Hypothèses et Cadre Conceptuel
2. Collecte des Données
3. Analyse des données

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Interprétation des résultats
2. Implications Managériales
3. Limites

**CRÉATION ET COMMERCIALISATION D'UN VÊTEMENT FRANÇAIS  
DONT L'OBJECTIF EST DE FAIRE CHANGER LA SOCIÉTÉ**

---

Directeur de projet : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

Créer et commercialiser « un vêtement *made in France* qui veut faire changer la société » tel est le désir de la styliste B.

La styliste veut relever plusieurs challenges. Premièrement, réaliser un vêtement en France répondant des principes du développement durable. Deuxièmement, mettre en place une stratégie de commercialisation innovante pour vendre son produit.

Depuis 1970, l'industrie du textile et de l'habillement en France est en déclin, cependant le XXIème siècle lui offre une forte perspective d'avenir et de croissance. Le passage du « Fast-Wear » au « Slow-Wear », marque l'avènement d'un nouveau marché et d'une nouvelle demande qui se dit responsable. Les marques de vêtements éthiques affluent mais restent toujours différentes des unes des autres. Diverses études et analyses basées sur des articles scientifiques, des entretiens avec des professionnels et toutes autres observations in situ nous ont permis de définir et de comprendre l'environnement dans lequel opère le projet de B.

La styliste B a une idée bien précise de son projet, reste à déterminer les conditions pour lesquelles elle va pouvoir la mettre en œuvre. Après l'étude précise de son projet nous nous focaliserons donc sur l'analyse de la viabilité et de la rentabilité du projet. Le business plan nous montrera que celui-ci nécessite des dépenses onéreuses et qu'il faut pour pallier à cela réviser les stratégies innovantes que B voulait mettre en place. Dans le cas où B préférerait privilégier sa stratégie innovante de commercialisation, nous lui apporterons des recommandations.

## **I. PRÉSENTATION DU PROJET DE MADEMOISELLE B ET DESCRIPTION DE SON ENVIRONNEMENT**

1. Présentation du projet de B
2. Description de son environnement

## **II. ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN**

1. La dimension commerciale
2. La stratégie distribution et communication
3. Etudes financière et juridique
4. Bilan

## NEW FAST-FOOD CONCEPT AND RELATIONSHIP MARKETING

---

Directrice de mémoire : Valérie SWAEN, IÉSEG

That thesis proposes to study the impact of a new fast-food concept on the company-customers relationships, thesis focused on the company McDonald's. In fact, McDonald's has began an important strategy of restaurants' renovations and tries to bring and propose answers to the current customers' preoccupation in term of food security, nutrition and alimentation, or in term of ecology by giving information and advices on these subjects. That study is limited to the restaurant's environment; we mean the company-customers relationships when the customer is inside the restaurant.

Concerning the description of the company-customers relationships, the concept of relationship marketing is developed in that thesis, and the 4 main relational concepts are presented: perceived quality, satisfaction, trust, loyalty and their mutual links.

That work presents an important methodology, for providing a deep and pertinent analysis of the variables characterizing that new concept. A focus group with 10 fast-food consumers, a comparative study between different McDonald's restaurants and two interviews of McDonald's managers have been organized to define correctly the main axes of that new fast-food concept, from different points of view (customer point of view with the focus group, professional one with the interviews and personal one with the observations). The three selected independent variables are "communication", "atmosphere" and "employees' behaviors". Then, a questionnaire is developed, using academic scales or trying to experiment new ones, like our scale "communication". Regressions on the dependent variables (the 4 variables describing customers' relationships) are done to determine the influence of communication, atmosphere and employee's behaviors.

The comparison between old and new McDonald's restaurants reveals that customers have a higher perception of the different independent variables in the new McDonald's restaurant. These customers seem to be seduced by the different changes and evaluate them highly. The impacts of these positive evaluations on perceived quality and satisfaction are positive.

According to a managerial point of view, we can evaluate the efforts made by McDonald's and prove their positive impacts on the relationships between McDonald's and its customers. That study can be interesting too for other fast-food companies, which can see pertinent indicators on the interests to develop such strategies.

Finally, by describing that new fast-food concept, that thesis develops the idea that there are new fast-food customers' exigencies, for example in term of ecological and nutritional information.

**I. THE RELATIONSHIP MARKETING CONCEPT**

1. Origins, apparition and development of the concept
2. Causes of the development
3. Definition of Relationship Marketing
4. Effects of Relationship marketing
5. Limits of the effects

**II. RELATIONSHIP MARKETING DIMENSIONS AND RELATIONAL CONCEPTS**

1. Literature review on relationship marketing dimensions
2. Perceived quality
3. Satisfaction
4. Trust
5. Loyalty

**III. RELATIONSHIP MARETING TOOLS**

1. Relationship marketing tools and adaptation to our case
2. Communication
3. Atmosphere
4. Employee's behaviors

**IV. THE FAST-FOOD CONCEPT**

1. The concept of fast-food
2. The French fast-food industry, a profitable market
3. McDonald's, an innovating leader
4. Exploration de l'information pour une prise de décision/investissement

**V. CONCEPTUAL FRAMEWORK**

1. Theoretical framework: presentation of our model
2. Variables and hypothesizes

**VI. METHODOLOGY**

1. Qualitative studies
2. Quantitative study
3. The questionnaire and its scales

**VII. DATA ANALYSIS**

**WHAT IS THE IMPACT OF THE ECONOMIC DOWNTURN ON THE NEGOTIATION OF INTERNATIONAL AND CHARTERING TERMS?**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

This thesis is focusing on the impact of the current economic downturn on the negotiation of international shipping and chartering terms. The shipping industry has always been at the centre of international trade and a large proportion of the world's total transported goods are carried by sea. The remainder is taken up by a combination of land (road, rail) and air transportation.

This thesis has focused specifically on the negotiation of contracts for the shipping of freight. Apart from those directly involved in the business little is generally known of the terms and procedures. Therefore focusing on this business should be relevant.

In this already specialised business there is also a special activity called chartering. The term "Chartering" covers the activity of either owning a cargo or taking a ship on charter (a charter is a specific maritime contract) for the carriage of cargoes.

This thesis will concentrate on the negotiation of terms and conditions of charter parties and contracts of affreightment.

The findings of this research are bringing a fresh insight on the description of a special trade which few actually know about. The purpose of this thesis was mainly to give an accurate description of the situation of the shipping industry as well as identifying the impacts of the crisis on the negotiation of the charter parties and on the negotiating style of those involved in the business.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Negotiation
2. Downturn in the global economy
3. Shipping
4. Propositions issued from the literature
5. Contribution of the thesis

## **II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Conceptual model and propositions
2. Methodology
3. Data analysis

## **III. THE FINDINGS**

1. Introduction
2. Descriptive Statistics of the participant attributes
3. The findings
4. Summary of the findings

## **IV. DISCUSSION**

## **MARKETING SENSORIEL : L'ODORAT, UN NOUVEL ÉLÉMENT DE L'IDENTITÉ DE MARQUE**

---

Directeur de mémoire : Michael ANTIOCO, IÉSEG

Ce mémoire est construit autour du marketing sensoriel du produit et des points de vente. Dans un premier temps, toutes les facettes de la stimulation sensorielle seront abordées afin de déterminer ce qui est utilisé aujourd'hui par les enseignes. J'étudierai ensuite les effets de la stimulation des sens du consommateur sur son comportement d'achat.

Tout d'abord le marketing visuel sera développé au travers de la luminosité du point de vente, de la couleur des produits et de l'aménagement de l'espace de vente. Ensuite, les effets du tempo et du style musical seront examinés et reliés au rythme d'achat des consommateurs. Enfin, les possibilités de stimulations gustatives et tactiles seront évoquées.

Dans une seconde partie, l'odorat sera développé plus amplement afin de donner un aperçu des stimulations olfactives actuelles sur les produits et dans les points de vente.

Ce dossier sera réalisé grâce à une étude qualitative visant à comprendre les opinions des consommateurs sur le marketing sensoriel. De plus, les interviewés seront interrogés sur leur sensibilité olfactive afin d'explorer la possibilité d'établir des profils olfactifs. Pour finir, les interviewés seront invités à reconnaître et associer des odeurs appartenant aux 5 familles olfactives principales.



## **I. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Définitions
2. Voyage au pays des 5 sens
3. La stratégie du marketing olfactif

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Cadre conceptuel et propositions
2. Nature de la recherche
3. Collecte de données
4. Guide de l'interview
5. Analyse individuelle du pré-test

## **III. ANALYSE DES INTERVIEWS**

1. Description de l'échantillon
2. Analyse comparée des données
3. Estimation de profils sensoriels
4. Analyses « intra-cas »

## **IV. ANALYSE DU MARKETING OLFACTIF : PROFILS ET ASSOCIATIONS**

1. L'influence des odeurs sur le comportement des consommateurs
2. Les différences individuelles dans la préférence olfactive
3. L'identité de marque
4. Implications managériales et recommandations
5. Limites de cette étude qualitative
6. Futures recherches

**LE MARKETING ET LA PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Basé sur une observation du marketing, ce mémoire s'interroge sur la prise de décision dans les entreprises. En observant l'évolution de ce métier, on s'aperçoit que bien que certaines entreprises persistent dans l'innovation et les propositions révolutionnaires, cette situation se fait de plus en plus rare. On constate ainsi l'apparition de nombreuses stratégies récurrentes, qui bien qu'innovantes dans la forme, ne subissent pas de refonte à leur base.

Le nouveau regard sur le marché dont font preuve des entreprises comme Red Bull, ou encore Apple, n'est que très rare. Sur cette constatation, appuyée également sur de nombreuses observations en entreprise, il nous est alors apparu que cette stratégie, dont la responsabilité incombe au marketing dans la plus part des entreprises, n'est que le fruit d'un ensemble de décisions qui s'influencent les unes les autres.

À partir de cela, nous avons tenté de déterminer comment, aujourd'hui, dans une entreprise donnée, ces décisions se prenaient, et si à un moment, il était possible de déterminer un modèle extensible à toutes les organisations pour construire ces décisions.

De cette manière, nous pourrions alors déterminer si ce ralentissement de l'innovation et de la fièvre du marketing était du au caractère routinier de ces processus décisionnel, ou si au contraire, tout était mis en œuvre pour s'extraire du prévisible.

## **I. L'INNOVATION ET LE MARKETING**

1. Le marketing en pleine implosion
2. Des idées qui ont porté ou portent encore leurs fruits

## **II. LA PRISE DE DÉCISION ET SES THÉORIES**

1. Rappel du processus de décision individuelle
2. La prise de décision en entreprise
3. La mise à jour de ces théories

## **III. ÉTUDE DE CAS**

1. Une entreprise et sa marque : Nestlé, Nescafé®
2. La carte d'identité d'un produit
3. Une année chez Nescafé®
4. Une étude de cas en lien avec la théorie ?

## **ANALYSE DE L'IMPACT D'UNE STRATÉGIE PERTURBATRICE SUR L'IMAGE DE MARQUE : APPLICATION AU CAS NINTENDO**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

Nintendo, pour qui les analystes ne prédisaient pas un grand avenir en tant que fabricant de consoles de jeux vidéo, a considérablement changé de stratégie depuis les sorties de la Nintendo DS en 2005 et surtout de la Nintendo Wii en 2006. En mettant en place une stratégie perturbatrice se traduisant par le refus d'entrer dans la course à la technologie avec ses deux concurrents que sont Microsoft et Sony, Nintendo s'est concentré sur le jeu en proposant au public une manière révolutionnaire d'appréhender le jeu vidéo. Nintendo se veut aujourd'hui le porte-drapeau d'un jeu vidéo familial, simple et convivial. Aux antipodes du jeu vidéo traditionnel destiné aux garçons, adolescents et jeunes adultes, Nintendo vise désormais à convertir en joueurs ceux qui ne le sont pas ou plus tout en conservant ses utilisateurs traditionnels. La firme Japonaise a ainsi atteint des résultats inespérés et est devenu aujourd'hui, par ce fait, le leader incontesté des fabricants de consoles de jeu vidéo.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact de la stratégie perturbatrice d'une entreprise sur son image de marque ainsi que sur son identité à travers l'exemple de l'entreprise Nintendo. En d'autres termes, ce mémoire étudie l'impact de la stratégie de fixation de prix, de la rupture de l'avancée technologique et du repositionnement sur l'image et l'identité de marque de Nintendo. Pour ce faire, des entretiens auprès d'utilisateurs ont été réalisés dans le cadre d'une étude qualitative. Ces utilisateurs se composent de non-joueurs, c'est-à-dire de personnes qui n'avaient jamais joué aux jeux vidéo auparavant ; d'anciens joueurs de consoles Nintendo ainsi que de joueurs, c'est-à-dire de la cible traditionnelle des entreprises de jeu vidéo.

L'analyse de ces entretiens a permis de mettre en évidence que ces trois cibles avaient des perceptions différentes de la marque Nintendo. La marque Nintendo est devenue un véritable vecteur social, créateur de lien entre les personnes chez les non-joueurs. Les anciens joueurs ont quant à eux une vision ancienne de la marque symbolisée par les personnages emblématiques de la firme nipponne. Il s'avère que ces deux premières cibles n'associent pas complètement les nouvelles consoles de Nintendo et même la marque Nintendo à l'image qu'ils ont du jeu vidéo. Contrairement aux non-joueurs qui ont une perception haut de gamme de la marque Nintendo, les joueurs ont une perception inversée de la marque japonaise due essentiellement à la faiblesse graphique des consoles. Les entretiens mettent en avant que les joueurs vont utiliser la marque Nintendo pour se donner une image plus tendance, plus ouverte aux yeux des autres. Il s'avère même que certains joueurs utilisent une console Nintendo comme une console de complément. La connaissance de toutes les facettes de l'image de marque chez les consommateurs permet d'adapter sa stratégie de communication pour tenter de l'influencer. La similitude entre l'identité et l'image d'une marque est également un facteur déterminant de son succès.

## **I. ANALYSE DU SECTEUR**

1. Historique des jeux vidéo
2. Le secteur du jeu vidéo aujourd'hui
3. Analyse concurrentielle de Porter

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Changement stratégique
2. Image de marque
3. Cadre conceptuel et propositions

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Définition des concepts
2. Méthode de recueil de données
3. Échantillon
4. Guide d'entretien
5. Analyse des données

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Identité de Nintendo
2. Les utilisateurs et leurs perceptions de la marque Nintendo
3. Confrontation au cadre conceptuel
4. Implications managériales et recommandations
5. Limites

**PRODUCT PLACEMENT : QUEL EST L'AVENIR POUR LE PLACEMENT DE PRODUIT DANS LES CLIPS MUSICAUX?**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Le but de ce mémoire est de découvrir quels critères ont une influence sur l'efficacité d'un placement de produit dans un clip musical. De nombreuses recherches ont été effectuées afin de découvrir quels étaient ces critères pour une œuvre cinématographique, mais les études ont tendance à appliquer ces résultats aux clips musicaux par extension, et sans réelle étude. Pourtant les conditions d'apparitions ne sont pas les mêmes.

La recherche consiste donc à savoir si l'on peut se fier aux mêmes critères quelque soit le type de production (cinéma, musique, jeux vidéos...) ou si chaque support présente des particularités différentes. Le présent mémoire se penchera uniquement sur les clips musicaux.

L'efficacité sera mesurée en prenant en compte le souvenir spontané ou non que les visionneurs ont de la marque placée. Les études précédentes se sont souvent penchées sur différentes façons d'évaluer la réussite d'un placement : souvenir, intention d'achat, image de la marque... Mais selon la littérature le souvenir semble être la meilleure mesure.

L'étude reprend les principales caractéristiques d'un placement évoquées dans la littérature et pouvant expliquer les différences dans le rappel du placement. Certains critères devront être laissés de côté puisqu'ils ne peuvent s'appliquer clairement au cas des clips musicaux.

Les résultats indiquent des différences flagrantes entre les critères de réussite pour un film ou pour un clip musical. En effet seuls certains critères tels que la surface occupée par le placement, la localisation à l'écran, le mouvement et la fréquence de visionnage semblent pouvoir être appliqué indifféremment pour un clip ou pour un film.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le product placement
2. L'efficacité d'un placement de produit
3. Psychologie de la cible du questionnaire
4. Parallèle entre Films et clips musicaux
5. Synthèse de la conceptualisation et hypothèses de recherche

**II. MÉTHODOLOGIE**

1. Méthodologie
2. Choix méthodologiques
3. Design du questionnaire et réalisation du prétest

**III. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES**

1. Phase 1
2. Phase 2
3. Récapitulatif des tests d'hypothèses

**IV. DISCUSSION ET CONCLUSION**

1. Conclusions générales
2. Limites de la recherche
3. Implications et voies de recherche futures

**LES EMPLOYÉS EN TANT QU'AMBASSADEURS DE MARQUE.  
SECTEUR D'ACTIVITÉ: L'HOTELLERIE DE LUXE**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Comme les journaux le répètent, les marques ont pris une place considérable dans notre quotidien. Ce qui nous permet de trancher parmi différents produits est souvent l'affinité que nous avons développée avec la marque. En effet, nous entretenons une relation de plus en plus proche avec elle allant même, pour certains, jusqu'à la comparer à une liaison amoureuse. Le travail effectué par l'équipe marketing prend de l'importance car les entreprises misent sur des produits qui se démarquent. Mais une question que l'on se pose moins est : comment cela se passe t'il dans le cas d'un service ? Qu'attend-on de l'employé lors de ses interactions avec le client ? Comment s'assurer qu'il ait compris la marque et qu'il l'incarne au mieux ? En effet, derrière tout service se cache un discours de marque pensé par l'équipe marketing et traduit par le manager pour son équipe. Ainsi, qui saura inciter son personnel à délivrer une expérience digne de la marque, fera la différence. Nous avons donc, grâce à la littérature, pu identifier plusieurs méthodes d'implication comme le « storytelling », l'apprentissage par le jeu, le travail des émotions... Toutefois, pour que la méthode choisie par le manager fonctionne, il doit avoir pris en compte un certain nombre de données. Sinon, son action risque d'être inefficace voire néfaste pour la marque.

Nous allons donc tenter de répondre à la problématique suivante : Le management est-il utilisé comme un vecteur de la stratégie de marque ?

Notre étude se focalise sur le secteur des services et plus précisément celui de l'hôtellerie haut de gamme car personne n'est plus exigeant envers les employés qu'une clientèle de luxe habituée au plus grand confort. D'autant que le contexte économique maussade a participé à renforcer la concurrence et donc l'importance d'offrir un service original.

Ce mémoire définit, dans un premier temps, le lien entre la marque et le client de nos jours puis met en évidence la spécificité et l'importance de ce lien dans le secteur du service pour terminer en décrivant les techniques utilisées actuellement par les managers afin d'inciter l'employé à incarner la marque lors de ses échanges avec le client. Cette partie constituée à l'aide d'écrits sur le sujet laisse place à une explication de la méthodologie utilisée pour l'étude des facteurs qui permettent de choisir la technique managériale la plus adaptée au contexte. Ainsi 3 cas pratiques seront analysés puis comparés afin de mettre en évidence l'utilité de la recherche pour le secteur de l'hôtellerie de luxe.

Cette étude a mis en évidence le fait que lorsque le manager choisit sa méthode d'implication, il doit l'adapter à son équipe, à son métier, au contexte de l'hôtel, à sa clientèle, à la stratégie de la marque et à la politique RH en place. En effet, son action doit s'inscrire dans un processus réfléchi d'appropriation de la marque par l'hôtel. Nous avons aussi démontré qu'il est nécessaire que la politique RH et la philosophie du directeur soutiennent l'action du manager pour obtenir davantage de résultats.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le nouveau paradigme des marques
2. Le marketing des services ou l'importance de l'interaction entre l'employé et le client
3. Le management : source d'implication dans l'optique de maximiser cette interaction
4. Canevas et cadre conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Spécificités du secteur étudié : l'hôtellerie de luxe
2. Explication de la méthodologie
3. Études de cas

## **III. DESCRIPTION ET ANALYSE DES 3 CAS**

## **IV. ANALYSE CROISÉE DES 3 CAS ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES**

1. Tableau récapitulatif
2. Analyse : méthode d'étude obtenue grâce à l'analyse croisée de ces cas
- 3** Recommandations générales et ouverture

**POLITIQUE PRIX LEROY MERLIN À DESTINATION DES  
MAGASINS : ÉTUDE DES ÉCARTS PRIX ENTRE LES PRIX  
CONSEILLÉS PAR LA CENTRALE ET LES PRIX PRATIQUÉS PAR  
LES MAGASINS**

---

Directeur de projet : Kristof COUSSEMENT, IÉSEG

La politique prix de Leroy Merlin est basée sur un modèle décentralisé qui voit la centrale d'achat fournir des prix dits « conseillés » aux magasins ayant la charge de fixer les prix de vente finaux à partir de ces prix conseillés et des contraintes concurrentielles de leurs zones de chalandise. Leroy Merlin, ayant remarqué au cours de relevés de prix qu'il arrivait qu'il y ait parfois des écarts conséquents entre les prix de vente et les prix élaborés en centrale, a requis une étude des écarts de prix entre ceux délivrés par la centrale et ceux émis par les magasins afin d'identifier les familles de produit et les régions pour lesquelles on retrouve d'importants écarts de prix entre ces deux entités.

L'étude propose donc une analyse complète de la situation en termes d'écarts de prix aux niveaux des différentes familles de produit et des régions du groupe Leroy Merlin ; ainsi qu'une interprétation des résultats basée sur des points de vue managériaux collectés au cours d'entretiens de différents acteurs de la politique prix Leroy Merlin (qu'ils interviennent tant au niveau initial de l'élaboration des prix conseillés en centrale d'achat qu'au niveau final de la finalisation du prix de vente en magasins).

Enfin, suite à ces analyses, des recommandations sont proposés aux commanditaires de l'étude afin d'apporter des solutions ou des pistes d'exploration permettant à l'enseigne d'optimiser son modèle de politique prix décentralisée.

**I. PRÉSENTATION DE LEROY MERLIN ET DU MARCHÉ DU BRICOLAGE**

**II. REVUE DE LITTÉRATURE SUR LA STRATÉGIE PRIX ET LA GRANDE DISTRIBUTION**

**III. MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE**

1. Questions de recherche
2. Méthodologie analyse de données
3. Méthodologie analyse régression linéaire mesurant le lien entre écarts prix et caractéristiques socio démographiques des zones de chalandise.

**IV. SYNTHÈSE DES RENCONTRES AVEC LES CHEFS DE PRODUIT ET LE CHEF DE SECTEUR POUR UN POINT DE VUE MANAGÉRIALE SUR LA POLITIQUE PRIX LEROY MERLIN**

1. Mission de Leroy Merlin en termes de politique de prix sur le marché
2. Modes de fixation des prix par les chefs de produits Leroy Merlin
3. Leroy Merlin et la politique de prix décentralisée

**V. RÉSULTATS DES ANALYSES REALISÉES CONCERNANT LES ÉCARTS DE PRIX ENTRE LES PRIX CONSEILLÉS PAR LA CENTRALE ET LES PRIX FIXÉS PAR LES MAGASINS**

**VI. ANALYSE DE RÉGRESSIONS LINÉAIRES MESURANT LE LIEN ENTRE LES ÉCARTS DE PRIX (PRIX RELATIF) ET LES VARIABLES SOCIO DÉMOGRAPHIQUES DE LA ZONE DE CHALANDISE**

1. Description et décomposition des analyses de régression linéaire
2. Étude des liens entre le prix relatif et les variables représentant le profil du chaland
3. Étude des liens entre le prix relatif et les variables représentant les caractéristiques d'habitation du chaland
4. Étude des liens entre le prix relatif et les variables représentant les préférences concurrentielles du consommateur Leroy Merlin

## **PUBLICITÉS VERTES : L'APPROCHE DES TROIS LEVIERS : SOLUTION-ANCRAGE-BÉNÉFICES**

---

Nous faisons aujourd'hui face à des enjeux écologiques qui nous imposent de changer nos comportements à l'égard de l'environnement. Pour accompagner cette mutation, la communication environnementale s'est organisée sous la forme d'un triptyque : publicité, information, conseils.

Le rôle de la publicité à l'intérieur de ce triptyque est d'apporter l'étincelle qui suscitera chez son récepteur l'envie d'agir, ou simplement de se renseigner, ce qui constitue le premier pas vers un changement pro-environnemental de comportement. La publicité verte a donc utilisé toutes sortes d'approches pour créer cette étincelle.

Parmi celles-ci, l'approche développée récemment par l'ADEME s'articule autour de trois leviers « solutions – ancrage – bénéfiques » pour montrer au citoyen l'importance de l'action au niveau individuel pour résoudre un problème global, et ainsi l'inciter à avoir envie de changer son comportement. Ce concept, appelé PCE (Perceived Consumer Effectiveness) et présent dans la littérature depuis le début des années 1990, est associé à ceux de la préoccupation pour l'environnement (PPE) qu'a chaque citoyen et au fait qu'il soit concerné ou non par un problème en particulier (Prior Issue Salience).

Dans ce mémoire, nous avons mené une étude expérimentale autour du thème du chauffage au bois pour tester la validité d'un modèle articulant ces différents concepts. Nous avons pu observer qu'une publicité utilisant l'approche des trois leviers générait un haut niveau de PCE, que ce PCE était une variable explicative de l'envie d'agir qu'elle suscitait, et donc expliqué une partie de l'efficacité élevée de cette publicité. Nous avons par ailleurs pu déterminer que cette relation était dépendante d'un niveau de préoccupation pour l'environnement élevé, et qu'elle ne variait que peu selon le fait que le récepteur soit ciblé ou non par la solution proposée par la publicité.

## **I. INTRODUCTION**

1. Un constat préoccupant
2. Une mobilisation de taille face aux enjeux
3. Le Grenelle de l'environnement et l'Ademe
4. L'importance de l'action individuelle
5. La Communication et l'action individuelle

## **II. LA PUBLICITÉ ENVIRONNEMENTALE**

1. Contexte, définition et enjeux
2. L'évolution de la publicité environnementale
3. Différentes stratégies de communication environnementale
4. Le Greenwashing
5. Communiquer pour changer les habitudes
6. Le triptyque de la communication environnementale
7. Différentes approches publicitaires

## **III. FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'ÉTUDE MENÉE ET HYPOTHÈSES**

1. Le PCE (Perceived Consumer Effectiveness)
2. La PPE (préoccupation pour l'environnement)
3. Impact publicitaire et envie d'agir
4. Présentation d'un modèle théorique
5. Hypothèses

## **IV. MÉTHODOLOGIE**

## **V. RÉSULTATS, DISCUSSION ET LIMITES DE L'ÉTUDE**

## **ANIMOSITÉ ET PAYS D'ORIGINE : LEUR IMPACT SUR LA CONSOMMATION DES MÉNAGES**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Notre étude a pour but de déterminer si les tensions actuelles entre la France et la Chine influent sur la consommation de produits français par les Chinois. Elle se focalise sur le marché du vin où l'effet du pays d'origine est l'un des critères principaux de la perception de la qualité et de la décision d'achat.

La notion de pays d'origine est représentée par l'échelle de personnalité du pays d'Astous et Boujbel (2007). Grâce à elle, nous avons déterminé la personnalité de la France selon le point de vue des consommateurs chinois. Nous obtenons dix dimensions au lieu de six dans le modèle original. Ensuite nous avons testé chacune de ces dimensions avec les variables dépendantes. Cela nous a permis de voir quelles sont celles qui entrent en jeu lors de l'utilisation du pays d'origine par le consommateur pour évaluer la qualité du produit ou encore pour effectuer son achat.

Nous cherchons également à savoir si l'animosité que les Chinois ont envers la France est liée, elle aussi, à ces deux variables. Un des principaux résultats de cette étude montre que, contrairement à ce qu'a pu démontrer une grande partie de la littérature, la relation entre l'animosité et les variables relatives au comportement du consommateur est ici positive.

L'étude démontrera aussi que l'animosité modère la relation entre le pays d'origine (à travers la notion de personnalité d'un pays) et la volonté d'achat d'un produit, ou encore que l'animosité modère la relation entre le pays d'origine (à travers la notion de personnalité d'un pays) et la qualité perçue d'un produit. La nature de cette modération sera aussi détaillée pour chaque dimension de la personnalité du pays.

## **I. INTRODUCTION : PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

1. Recherche du sujet
2. Pertinence du sujet
3. Objet de l'étude
4. Étendue et limites de l'étude
5. Questions de recherche

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

1. Concepts
2. Hypothèses de recherche
3. Cadre conceptuel

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Type de méthodologie choisie
2. Le questionnaire
3. Les pré-tests
4. Conclusion

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS**

1. Méthodes utilisées pour analyser les données
2. Analyse de l'échantillon
3. Élaboration de l'échelle de personnalité de la France
4. Tests des hypothèses

## **V. DISCUSSION**

1. Le pays d'origine à travers l'échelle de personnalité du pays
2. L'animosité

## **VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

1. Les contributions académiques
2. Les contributions managériales
3. Limites de l'étude et idées pour de futures recherches

**CONSOMMATION DURABLE : LE PARADOXE DU CONSOMMATEUR PRÉOCCUPE PAR L'ENVIRONNEMENT**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Ce mémoire a pour objectif d'étudier la contradiction surprenante entre les attitudes positives envers le Développement Durable et le comportement d'achat de produits responsables, des individus définis comme préoccupés par l'environnement.

Après avoir présenté le concept de Développement Durable, son application au sein de l'entreprise, sous la forme de Responsabilité Sociale et Environnementale, puis dans la fonction marketing, nous nous focalisons sur la consommation responsable et plus particulièrement sur les consommateurs dits préoccupés par l'environnement.

A l'issue de la revue de littérature, on met en évidence l'existence de cette non concrétisation des attitudes en comportements.

L'objet de l'étude est alors, de savoir, quels peuvent être les éléments perturbateurs de l'achat de ces produits responsables.

Par le biais de rencontres avec des consommateurs sensibilisés aux enjeux concernés, nous avons pu vérifier les éléments troublants, identifiés préalablement, sous forme de propositions.

Nous observons que les produits responsables sont perçus par les consommateurs comme des produits qui leur demandent des efforts plus importants que les « produits ordinaires ». Malgré leurs attitudes, les consommateurs restent des acteurs rationnels, très sensibles aux prix, et peu prédisposés à faire des efforts surtout s'ils n'y trouvent pas leur intérêt individuel.

Leurs attentes se portent d'ailleurs essentiellement sur les Pouvoirs Publics et les industriels, qui en devenant des acteurs modèles de changement, influenceraient et convaincraient les consommateurs.

Cette étude permet de recommander aux managers, de ne plus présenter les produits responsables comme des produits extraordinaires. L'enjeu marketing est de les traiter d'abord comme des produits ordinaires, ne requérant pas d'efforts particuliers du consommateur. Couplé à l'idée que le magasin doit être vecteur d'informations, les distributeurs doivent faire percevoir les intérêts (individuel et collectif) qui se retrouvent dans ces produits.



## **I. DÉFINITION DES CONCEPTS**

1. Développement Durable
2. La responsabilité sociétale de l'entreprise
3. Le marketing responsable ou durable
4. Consommation durable ou responsable

## **II. OBJET DE L'ÉTUDE**

1. Contradiction du comportement avec les attitudes
2. Objectif et cadre conceptuel
3. Propositions

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Méthodologie utilisée
2. L'échantillon
3. L'analyse thématique
4. Codages des informations
5. Les limites

## **IV. RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

1. Analyses des résultats
2. Discussions et recommandations

## **LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE : UNE ÉMERGENCE SPONTANÉE QUI OBÉIT A DES STRATÉGIES COMMERCIALES ADAPTÉES POUR CONVERTIR LE VISITEUR EN ACHETEUR**

---

Directrice de mémoire : Carine DRAPIER, IÉSEG

Depuis les années 2000, en France (comme dans tous les pays développés) l'émergence d'internet a créé une révolution des moyens de communication entraînant dans son sillon une mutation économique, où les pratiques commerciales et leurs gestions vont être modifiées.

Le commerce traditionnel voit alors apparaître un nouveau mode de transaction incontournable : c'est la naissance du commerce électronique. La France compte aujourd'hui plus de 50.000 sites marchands et 22 millions de français ont déjà effectué un achat en ligne (FEVAD, 2009).

Cette vente en ligne concurrente et/ou complémentaire de la vente traditionnelle, est une opportunité pour les vendeurs d'accroître leurs perspectives de croissance puisqu'elle est sans frontière et disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

L'essor du e-commerce qui depuis une dizaine d'années s'est d'abord fait de façon spontanée et empirique, obéit-il désormais à des stratégies commerciales adaptées pour convertir le simple visiteur en acheteur ?

Performance, prix en baisse, qualité du service après vente, confiance et sécurisation sont les facteurs décisifs de la consolidation de l'avenir du commerce électronique. Dans ce contexte, les entreprises et les particuliers redoublent d'idées et de moyens pour convertir le simple visiteur internaute en cyberacheteur. Par ce biais ils mettent en évidence une typologie de l'acheteur en ligne.

Augmenter le taux d'achat en ligne résulte d'une combinaison de facteurs impliquant le cyberacheteur potentiel (catégorie socioprofessionnelle, âge, revenus, maîtrise technologique...) mais aussi le cybervendeur (qualités du site marchand, prix, praticité, sécurisation...).

L'objet de notre étude dans un premier chapitre consistera à démontrer l'existence du e-commerce comme nouveau mode de transaction régi par des stratégies commerciales adaptées et des acteurs variés. Cette analyse sera corroborée et approfondie dans un second chapitre par l'interprétation de données statistiques personnelles recueillies début 2009, et relatives aux comportements de plus de 300 consommateurs français sur internet.

## **I. LE E-COMMERCE EN FRANCE : STRATÉGIES ET ACTEUR**

1. Le commerce électronique : un nouveau mode de transaction
2. Le commerce électronique : des stratégies commerciales adaptées pour convertir le visiteur en acheteur

## **II. ÉTUDE DU COMPORTEMENT D'ACHAT EN LIGNE D'UN PANEL D'INTERNAUTES FRANÇAIS**

1. Présentation du cadre d'étude
2. Élaboration, mise en ligne du questionnaire et description de l'échantillon observé
3. Analyse des résultats

### **FIND, ACTIVATE AND DEVELOP « INVOLVED PHILADELPHIA CUSTOMERS NETWORK »**

---

Directeurs de projet : Kristof COUSSEMENT, IÉSEG - Christophe VAN DER GUCHT, PHILADELPHIA

During the last two decades, modern sources of information and new ways of consumption created deep evolutions in consumer behavior, which forced marketers to adapt their communication. Those changes have been particularly important in FMCG markets, where consumers are more and more educated and demanding towards advertisement. In this context, social communications and word of mouth communications became pillars of modern marketing, and FMCG brands started to wonder how to use the final consumer to promote their products and "spread the word". One response to this challenge has been found with brand ambassadors programs.

On the Belgium Cream Cheese Market, Philadelphia wants to develop a strong relationship with its most involved consumers and starts to think about new ways of using those "Philadelphia heavy cookers" to communicate with common users. The objective of this strategy is to support the New Versatility Model, in other terms to find a way to make Philadelphia non cookers start to cook with Philadelphia Cream Cheese.

Several studies have been realized on this subject, but if they represent a strong theoretical basis for the development of an ambassador program, they remain too general and Philadelphia needs a deeper analysis.

This Consulting project has for final objective to propose a draft for an ambassador program that fits precisely what Philadelphia consumers expect in terms of content and format.

To determine the principal factors Philadelphia should take into consideration in the development of such a program, we will start with a wide analysis of the subject looking at preliminary marketing researches. Then we will conduct our own analysis based on both quantitative and qualitative studies, before concluding on the subject and give custom-made recommendations to Philadelphia's problematic: *find, activate and develop the network of Heavy Cookers Philadelphia consumers.*

## **I. RESEARCH PROBLEM**

1. Context of the Research problem
2. Find, activate and develop « Philadelphia heavy Cookers Network »
3. Methodology
4. The research questions
5. L'organisation
6. Contexte
7. Définitions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Introduction
2. Word-of-mouth
3. Customer Evangelists
4. Virtual Brand communities
5. Conclusions of the literature review, introduction for Empirical study

## **III. EMPIRICAL STUDY**

1. Methodology
2. The qualitative study
3. Key insights
4. The quantitative study

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Analysis of the Personal Interviews
2. Analysis of the questionnaire
3. La suite du projet
4. Recommandations

## **V. PERATIONAL RECOMMENDATIONS**

1. Find Philadelphia Heavy Cookers
2. Activate Philadelphia Heavy Cookers
3. Develop the network and recruit Non Heavy Cooker

## **S'IMPOSER SUR UN MARCHÉ CONCURRENTIEL**

---

Directeurs de projet : Véronique PAUWELS, IÉSEG - Arnaud MACÉ, APTONIA

L'augmentation de la pratique sportive est un phénomène observé depuis quelques années. Avec 32% de part de marché en France en 2007, Décathlon affirme sa position de leader sur le marché de la distribution d'articles de sport. La concurrence y est de plus en plus grande, et chaque enseigne essaie de se différencier pour attirer des nouveaux consommateurs.

Aptonia, la marque de nutrition sportive de Décathlon évolue dans ce domaine très concurrentiel. Des grandes marques de la nutrition sportive, aux grands groupes de l'agroalimentaire en passant par les « pures players » (des entreprises présentes uniquement sur Internet), les concurrents sont nombreux.

La connaissance du marché est donc un atout important pour Aptonia, afin d'adapter sa stratégie et devenir leader sur ce marché. Que ce soit au niveau des chiffres des concurrents ou de leur stratégie, bien connaître le marché sur lequel on évolue permet de mieux se positionner et donc d'être plus pertinent et plus efficace.

Le but de cette étude est de répondre à la problématique suivante : « Comment Aptonia peut devenir une marque forte sur un marché concurrentiel ? »

Pour cela, nous avons divisé notre travail en trois temps :

Nous avons tout d'abord dressé un état des lieux du marché du sport avec une analyse des résultats et de la stratégie de certaines grandes marques de la nutrition sportive, à savoir Isostar, Powerade (77% de part de marché en France) et Gatorade (80% de part de marché aux Etats-Unis).

Ensuite, une étude menée auprès de sportifs consommant régulièrement des boissons énergétiques nous a permis de mettre en avant certains points clés pour répondre à notre problématique.

Enfin, nous avons regroupé dans une dernière partie les résultats issus de la revue de littérature et de l'étude empirique menée auprès des sportifs.

**I. LE SPORT, UN MARCHÉ EN PLEIN ESSOR**

1. Le marché
2. La gamme Aptonia

**II. DEVENIR UNE MARQUE FORTE : UNE STRATÉGIE PLUS QU'UN CHALLENGE**

1. La marque
2. La communication : un outil indispensable

**III. LA VOIX DES SPORTIFS : UNE RESSOURCE CAPITALE**

1. Choix de la méthodologie
2. Questionnaire qualitatif
3. Méthode d'analyse

**IV. PROPOSITION D'UN MODÈLE D'ACTION**

1. Analyse des entretiens
2. Construire une marque forte : recommandations
3. Implications managériales et limites de la recherche

## **L'ÉVÈNEMENTIEL ECO-RESPONSABLE ET SON IMPACT SUR LA CONFIANCE DES CONSOMMATEURS FRANÇAIS**

---

Directeur de mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

Dans le contexte actuel, il devient essentiel, pour les entreprises françaises, de communiquer efficacement autour du développement durable pour être crédible auprès des consommateurs. L'évènementiel n'y échappe pas. Mais pour avoir un réel impact, l'évènementiel ne doit pas seulement aborder le développement durable, il doit l'appliquer. Alors en quoi consiste l'évènementiel éco-responsable ? A-t-il plus d'impact sur la confiance des consommateurs ? Dans quelle mesure et à quelles conditions ? Si le développement durable crée une tendance aujourd'hui, comment l'intégrer de manière pertinente dans une logique communicationnelle qui demande originalité et différenciation, dans sa construction comme dans l'élaboration de sa relation client ?

L'évènementiel éco-responsable existe bel et bien, même s'il est encore très rare en France. Concrètement, cela consiste à réduire au maximum l'impact environnemental d'un évènement, par exemple en faisant des économies d'énergies.

Pour pouvoir étudier les réactions des consommateurs face à l'évènementiel éco-responsable, nous allons leur présenter des scénarios d'évènements : à certains nous présenterons des évènements éco-responsables, et à d'autres nous présenterons des évènements non éco-responsables. Puis nous analyserons leurs différentes réactions, et comparerons leurs niveaux de confiance. Si les consommateurs auxquels on a présenté un évènement éco-responsable ont plus de confiance que les autres, alors éco-concevoir un évènement crée plus de confiance chez les consommateurs. Enfin, nous analyserons quels antécédents créent de la confiance et s'ils suffisent à créer un bon niveau de confiance chez les consommateurs.



- I. PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DE LA LITTÉRATURE DE L'ÉVÈNEMENTIEL ET DE LA RELATION CLIENT**
  
- II. ÉTUDE DE L'ÉVÈNEMENTIEL ÉCO-RESPONSABLE ET DE SON IMPACT SUR LA CONFIANCE DES CONSOMMATEURS FRANÇAIS**

## **PEUT-ON GÉRER L'AUTHENTICITÉ EN MARKETING ?**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Cette étude tourne autour de la notion d'authenticité dans le marketing, celle-ci est en effet une véritable clé de voûte du marketing contemporain et toutes les marques semblent être « en quête » d'authenticité.

L'intérêt de cette étude réside premièrement dans le fait que nous avons cherché à mettre en doute cette notion qui semble pourtant communément admise ; or, c'est justement cette façon de l'appliquer systématiquement et à des marques très différentes qui pose question. Ainsi, nous avons cherché à savoir si celle-ci existait encore réellement de nos jours.

Deuxièmement, nous nous sommes demandé : si l'authenticité existe toujours et est effectivement toujours très valorisée par le consommateur, comment une marque fait-elle pour se rendre authentique ? Il est apparu dans cette étude que la notion d'authenticité était bel et bien encore possible de nos jours, mais elle n'est pas donnée à tout le monde et elle requiert des efforts particuliers de la part des marques. Ces efforts sont avant tout à concentrer sur le consommateur puisque nous avons conclu que c'est dans deux types de relations particulières au consommateur qu'une marque pourra être perçue comme authentique.

Cette première relation est ce que nous avons appelé « le jeu de vérité » qui suppose que la marque lie de vrais rapports de sincérité et de confiance avec ses consommateurs.

La deuxième relation s'intitule « le jeu de dupes » et consiste en ce que les consommateurs aient tellement besoin de croire dans les messages de la marque du fait que ceux-ci leur apporte de la sécurité et une image d'eux-mêmes valorisantes, qu'ils ne mettent plus en doute la parole de la marque.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le mythe du progrès mis à mal
2. Une recherche de sens dans la consommation
3. « L'entrée en résistance du consommateur »
4. Le paradoxe de l'authenticité

## **II. CADRE CONCEPTUEL ET OBJECTIFS DE RECHERCHE**

1. Cadre conceptuel
2. Objectifs de recherche
3. Hypothèses

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Rappel du sujet : Peut-on gérer l'authenticité en marketing ?
2. Démarche

## **IV. ANALYSE**

1. Étude de cas n°1 : Michel & Augustin
2. Étude de cas n°2: Bjorg
3. Étude de cas n°3 : Bonne Maman
4. Étude de cas n°4 : Petit LU

## **V. RÉSULTATS**

1. Validation des hypothèses
2. Observations générales et apparition de modèles
3. Interviews

## LA ADAPTACION DEL SISTEMA DE FRANQUICIA A UNA ESTRUCTURA FAMILIAR

---

Directeur de projet : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

Nacida en los años 30, y contando hoy en día con más de 72 373 enseñas en el mundo entero, la franquicia es la opción más frecuentemente elegida para la expansión de un negocio. En un contexto de internacionalización y de aumento de la competencia, sobretodo en el sector de la restauración, el sistema de franquicia aparece como una solución a menor riesgo y máxima rentabilidad.

A parte de estudiar el sistema de franquicia, este proyecto se propone analizar las diferentes opciones ofrecidas por el sistema de franquicia con el fin de elegir el más adaptado a las estructuras familiares, estructuras muy particulares en muchos sentidos.

En efecto, aunque el sistema de franquicia sea muy flexible no está adaptado a cada empresa. Nuestro objetivo es averiguar cómo adaptar el sistema de franquicia a una empresa como la de Casa Santoña, empresa elegida como muestra para nuestro estudio.

¿Es el sistema de franquicia la mejor solución para esta empresa? Seguramente, traerá muchas ventajas sin arriesgar demasiado, y garantizará un éxito mayor ambos para el franquiciado y el franquiciador. Sin embargo, un gran número de criterios deben ser tenidos en cuenta, y es importante estudiar las bases del sistema de franquicia para poder encontrar las mejores soluciones en el particular caso que nos interesa.

Por tanto, ¿estamos seguros del éxito que tendrá la cadena de franquicia Casa Santoña? Claramente, hay demasiados agentes que influyen en el éxito de una empresa como para estar seguros del éxito. Sin embargo, a la vista de nuestro estudio, podemos decir que la empresa Casa Santoña tiene todas las cartas en mano para lograr fama y beneficios importantes a través de este sistema de franquicia.

**I. ANALIZAR EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN**

1. Cómo definir el sector de la restauración
2. Evoluciones y cambios

**II. EL SISTEMA DE FRANQUICIA**

1. La historia y los principios bases del sistema
2. Las obligaciones legadas a este sistema
3. El franquiciador, pilar del sistema
4. Las estructuras familiares, un concepto diferente

**III. CASA SANTOÑA**

1. Conocer la empresa
2. Estrategia y objetivos
3. L'amélioration des performances par l'environnement de travail

**IV. ESTUDIO EMPÍRICO**

1. Metodología
2. Estudio de factibilidad

**V. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES**

1. Analizar los resultados y las opciones
2. Elaboración de un contrato y de un formulario de búsqueda de franquiciado

**STANDARDIZATION OF CULTURAL DIFFERENCES IN  
A NEGOTIATING CONTEXT**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IESEG

Since 1980, the globalization process has increased dramatically implying an increase of international business negotiations. Additionally, according to Allain and Essama (1998) economical regionalism for example the NAFTA and the EU involves an economical integration not only through common politics but also through cultural integration in order to re-assert cultural identity among those regions. Understanding this shifting environment is important for negotiators if they want to expand their business internationally and keep good relationships with people from different cultural settings. Moreover, currently, the frontier openings, in Europe particularly, and expatriations being made easier, forces business negotiation actors to adapt, until integrate into those different cultures. This subject is relevant insofar as it is more updated to recent evolutions of international exchanges.

Indeed, a quick overview of the literature on the theme of international negotiation linked to culture, shows that one aspect has been ignored and this study aims to remedy it through the research question: To what extent are cultural differences modified over repeated business negotiations? Some hypotheses have been drawn on different aspects of the international culture and World Negotiators highlighted by the literature review such as the notion of Cosmopolitanism, the Acculturation mode or the bargaining behavior.

Many techniques are available to researchers in order to provide answers to research questions. Here a quantitative data collection and analysis method has been chosen to give light to recent evolutions of international negotiations. Responses were collected from 'World Negotiators' through a web-based questionnaire.

The findings reveal that currently, 'World Negotiators' share the same bargaining strategy which is integrative in its nature and seems related to win-win outcomes. However, this study could not prove a significant link between using an integrative bargaining behavior and adapting one's behavior in function of business situations.

A complementary qualitative study coupled with a quantitative study over several years would give some more significant and representative results and insights into the acculturation of international negotiators over repeated interactions with another culture.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Negotiation
2. Culture matters
3. International culture
4. Influences and consequences of the international culture

**II. RESEARCH METHODS**

1. Research design
2. Research methodology
3. Limitations

**III. FINDINGS**

1. Results analysis
2. Summary of results

**IV. IMPLICATIONS**

1. Hypotheses implications
2. Answer to the research question
3. Managerial implications and recommendations
4. Limitations
5. Directions for future researches

## **DARTY COMPANY AND THE PROCESS OF MARKETING**

---

Directrice de mémoire : Anna CANATO, IÉSEG

Marketing diversification is a really important factor to be successful nowadays.

DARTY, the first distribution company in French specialised in the selling of house appliances has been able, from a distribution channel to penetrate in another market. Thanks to the penetration in the French kitchen market DARTY has been able to diversify the product proposed in their stores and continue the process of expansion.

During this study I would like to understand the penetration process of DARTY to enter in the French market for kitchens. This business unit (DARTY Cuisine) has been created three years ago and now it is having to manage ten stores all around France at the moment, but in the future is planning to open a lot.

In order to understand the main reason that brought DARTY to this important decision, and how it succeed in this intent will analyze in depth the kitchen market in France in 2007/2008 trying to find the most important point when the business unit was planned and created.

In order to open the kitchen business unit DARTY encountered many barriers to enter in the market, which are obstacles that this company has been able to face. During this thesis I will analyze broadly all the barriers that the company faced, but I will try to examine more in depth attention to the process of lobbying that People that launched the business unit encountered and how they have been able to succeed.

In order to enter in the market DARTY needed a licence and the right amount of resources that could allow the company to start the activity in a good way. The resources that DARTY needed to possess are: people, market power, advertising, distributors' agreement and investments.

The analysis of DARTY in details will be able to provide, at the end, a critical opinion of the process that has been followed and recommendations from an external point of view.

Also, this will contribute to the literature concerning new business development and diversification.

The finality of this project is to understand in depth how a company for house appliances has been able to diversify itself on the market and understand the barriers encountered. At the end of the thesis a critical analysis of people working inside the business unit and people that are buying kitchens is relevant to understand the perception that the company is having on the French market.



**I. INTRODUCTION**

1. Aims and objectives
2. Methods
3. Validity and reliability

**II. DARTY SAS**

1. History of the company
2. PESTEL analysis

**III. MARKETING MIX ANALYSIS**

**IV. A NEW BUSINESS UNIT : DARTY KITCHEN**

1. General explication
2. Organization
3. Decisions points
4. A kitchen in details
5. Kitchen distributors
6. What DARTY could bring to the kitchen market?
7. Supplier choice
8. DARTY expansion planning

**V. CRITICAL CONCLUSION**

**ÉTUDE SUR LES RELATIONS QU'ENTRETIENNENT LES MAISONS  
HORLOGÈRES DE LUXE AVEC INTERNET : QUELLES SONT LES  
ATTENTES DES CLIENTS ?**

---

Directeur de mémoire : Michael ANTIOCO, IÉSEG

Les maisons horlogères de luxe perpétuent depuis des siècles, tradition, savoir-faire mais également innovation. Cependant, en termes de communication, la majorité de ces maisons ne semblent pas appréhender la révolution qui s'opère depuis la démocratisation d'internet autour des années 2000 et surtout depuis l'avènement de l'internet participatif, plus souvent appelé web 2.0. Le Digital IQ Index 2009 est un rapport publié la par la Business School de l'université américaine NYU STERN, qui attribue une note de compétence digitale à 109 marques emblématiques des différentes industries du luxe. Cette étude, qui met aussi l'accent sur les meilleures pratiques courantes, confirme le retard de la grande majorité des maisons horlogères de luxe. Dans ce contexte passionnant, nous avons voulu, à travers ce mémoire, analyser en profondeur la situation et recueillir de manière qualitative, l'avis de passionnés d'horlogerie. Vous pourrez constater qu'aucune maison de tradition horlogère ne vend directement sur internet. Notre démarche est aussi l'opportunité de cerner les enjeux qui sous-tendent la vente en ligne dans un tel marché.

Notre étude se compose en quatre parties principales. Dans un premier temps, nous rassemblons différentes études antérieures sur les concepts importants de notre recherche. Puis nous détaillons la méthodologie empruntée. La troisième partie comporte l'analyse des données collectées. Enfin nous dressons nos conclusions et soumettons une série de recommandations concrètes à destination des managers de l'industrie horlogère.

En ce qui concerne la collection des données, nous avons effectivement décidé de conduire une recherche exploratoire qualitative auprès de passionnés d'horlogerie à travers des entretiens semi-directifs.

## **I. REVUE LITTÉRAIRE**

1. Le Luxe
2. Luxe, Internet et e-Commerce
3. Le processus d'achat et la qualité du service
4. Le Web 2.0 et l'expérience d'achat en ligne
5. L'humanisation de l'expérience de navigation et d'achat en ligne

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Démarche méthodologique
2. Collecte des données
3. Construction du guide d'entretien
4. Notre échantillon

## **III. ANALYSE**

1. Présentation empirique des données et analyse « Within »
2. Analyse « Between »

## **IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

1. Principaux résultats
2. Implications managériales
3. Limites et pistes de réflexions

## **L'IMPACT DES ÉLÉMENTS D'UN MAGASIN D'HABILLEMENT SUR LA SATISFACTION CLIENT**

---

Directrice de mémoire : Nathalie DEMOULIN, IÉSEG

Le marché de l'habillement est de plus en plus concurrentiel. Certaines grandes chaînes de prêt à porter tirent leur épingle du jeu grâce à des prix très bas et des collections en renouvellement permanent. Néanmoins, la plupart des enseignes luttent pour garder leur clientèle tandis que la part du budget des françaises alloué à l'habillement chute d'années en années.

Une des stratégies pour ces entreprises en difficulté est de se positionner afin de se démarquer de la concurrence. Ceci est principalement possible grâce au points de vente qui sont un des moyens de communication principaux pour les magasins d'habillement. De nombreuses études ont montré qu'ils sont également utiles afin d'augmenter la satisfaction des consommateurs.

De plus, il est possible de définir l'atmosphère d'un magasin par les éléments qui le composent. Ces éléments sont innombrables, et la littérature est riche de taxinomies de ceux-ci. Plusieurs méthodes existent afin de classifier l'impact de ces éléments en fonction de leur impact sur la satisfaction des clients.

Nous avons ici étudié un certain nombre d'interviews, ainsi que la littérature existante afin de choisir les attributs d'un magasin d'habillement les plus pertinents. Une étude quantitative a ensuite été menée : 200 questionnaires ont été distribués à la sortie de quatre magasins de prêt à porter mixte. Nous avons ensuite analysé ces questionnaires grâce à une méthode dite « Tétraclasse » développée par Sylvie Llosa en 1997. Celle-ci nous a permis d'obtenir différentes cartes factorielles qui permettent d'analyser la contribution des éléments des magasins à la satisfaction des clients, selon leur évaluation positive ou négative de ceux-ci.

Ainsi, il a été possible de comparer la contribution des éléments selon le sexe des clients, le magasin étudié, et leur niveau de fidélité. Nous avons ainsi pu observer que les clients ont des réactions différentes face aux éléments selon leur profil mais que dans une certaine mesure, ils restent constants notamment lorsqu'ils sont comparés à l'étude de Sylvie Llosa.

Ces observations peuvent permettre aux managers de mieux comprendre quels sont les éléments d'un magasin à mettre en avant afin d'augmenter la satisfaction des clients à contenter. Ils pourront alors mieux allouer leurs ressources, et tirer les avantages concurrentiels d'une satisfaction client accrue.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Définition des attributs d'un espace de vente
2. Les éléments de l'atmosphère
3. Satisfaction
4. Classification des attributs d'un espace de vente
5. La fidélité
6. Conclusion de la revue de littérature

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Les méthodes d'analyse statistique des attributs
2. Méthodologie de définition des attributs utilisés dans l'étude
3. Construction du questionnaire
4. Hypothèses de résultat

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Construction de la carte factorielle tetraclasses
2. Résultat de l'échantillon global
3. Analyse des données selon le sexe des clients
4. Résultat par magasin
5. Analyse de la fidélité

## **IV. CONCLUSION**

1. Discussion
2. Limites de l'étude
3. Implications

**PERCEPTIONS ET LES MOTIVATIONS DES 18-25 ANS PAR  
RAPPORT AU PATRIMOINE FRANÇAIS ET AUX INNOVATIONS  
MISES EN ŒUVRE PAR LES ORGANISATIONS CULTURELLES.  
LE CAS DU CHÂTEAU DE VERSAILLES**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

Le 4 avril 2009, Le ministère de la culture a mis en place la gratuité de tous les musées nationaux pour les 18-25 ans. Cependant, les jeunes ne semblent toujours pas attirés par les institutions culturelles.

Cette étude a donc pour but de découvrir quelles sont les attentes des jeunes face à la culture, en prenant comme cas d'étude le château de Versailles.

Suivant les études réalisées sur les 18-25 ans d'aujourd'hui, je me suis intéressée aux innovations technologiques et à l'évènementiel, qui semblent tenir une place importante dans la vie de ces jeunes adultes, et surtout à leur possible implantation dans le milieu culturel.

L'analyse quantitative a permis de me rendre compte que les jeunes sont curieux d'apprendre, notamment sur l'Histoire. Les nouvelles technologies seraient un moyen de leur donner plus d'informations et de rendre leur visite plus agréable. Concernant l'évènementiel, il semblerait que les jeunes apprécient son côté nouveau et moderne, et c'est généralement la raison de leur venue : cela permet de les attirer.

Enfin, les jeunes que j'ai interrogés, se sont tous plaints du manque de communication de la part des institutions culturelles que ce soit pour les événements qu'ils mettent en place ou les technologies qu'ils développent. Cette étude révèle également le genre de sites qui leur plait et les moyens de communications qui sont efficaces avec cette génération.

Mon approche a pris un angle particulier, basée sur le sens du sacré, au sens marketing du terme, pour deux raisons : D'une part, les adultes visitant le Château de Versailles perçoivent cette notion du sacré dans le château avec les mythes de Louis XIV et de Marie-Antoinette. Il était donc important de savoir si les jeunes peuvent la ressentir aussi et ainsi permettre au château de garder une image cohérente face aux différents publics.

D'autre part, le sens du sacré touche chaque individu de manière plus profonde qu'une action marketing s'adressant aux comportements ; il permet une fidélisation plus efficace. Utiliser cette notion peut être une aide efficace pour le château.

## **I. INTRODUCTION**

1. Les possibles contributions de cette étude
2. Le cadre de cette étude
3. Les limites

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le marketing appliqué à la culture
2. Le comportement des jeunes aujourd'hui
3. Les facteurs qui peuvent attirer les jeunes

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Le champ d'application
2. Design de la recherche

## **IV. RÉSULTATS**

1. Les attentes des jeunes dans les musées et leurs motivations à y aller
2. Les freins/points négatifs
3. Quelle image ont-ils de la gratuité ? Pourquoi ça ne marche pas ?
4. Est-ce que les musées sont sacrés pour les jeunes ?
5. L'événementiel
6. Les innovations technologiques
7. La communication

## **V. CONCLUSION**

1. Principaux résultats
2. Implications managériales
3. Limites et pistes de réflexions

**VERS UNE NOUVELLE VISION D'UN PROGRAMME DE  
FIDÉLISATION, ENTREPRISE X**

---

Directrice de projet : Nathalie DEMOULIN, IÉSEG,

**CONFIDENTIEL**



**CONFIDENTIEL**

**REASONS FOR AND AGAINST GIVING MONEY TO CHARITIES:  
A FOCUS ON THE FRENCH AND UK MARKETS**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Charitable giving and donors' behaviour have received extensive attention in past research while the case of non-donors has been highly neglected. As charities need more and more funds to sustain their actions towards the cause they are supporting, they need to find as much resources as they can. However, the charitable market is saturated and faces fierce competition (Eveland and Crutchfield, 2007). Besides, with the recent recession, the amount of donors' contributions tends to decrease. It is suggested that there is an opportunity to broaden the market by extending the study of charitable behaviour to non-donors.

Based on Westaby's statement (2005a) that reasons are better predictor of behaviour than attitudes, this paper presents the results of a study that examined the reasons for and against giving money to charities within the context of two European countries, the UK and France. It investigated whether the two populations' behaviours differ or common marketing tactics could eventually be developed. Eleven qualitative interviews were carried out in each country with donors and non-donors. The results provide useful background for an extension of the market size and suggest that apart from a strong feeling of guilt among UK citizens, the two nations do not significantly differ regarding their charitable behaviour.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual Background
2. Operationalisation of the Scale Constructs

**II. THE METHODOLOGY**

1. Research approach
2. The research design
3. Data collection
4. Sampling design
5. Analysis

**III. THE FINDINGS**

1. Results analyses, interpretation and come back to literature
2. Discussion and Conclusion
3. Managerial implications
4. Limitations and further research

## **SENSIBILISATION AU DÉFI ENVIRONNEMENTAL ET ENGAGEMENT DU CONSOMMATEUR : CHAMP D' ACTIONS DES MARQUES**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Depuis quelques décennies, la sonnette d'alarme a été tirée quant à la dégradation de la planète, l'épuisement des ressources par l'homme. Des mouvements écologiques ont alors cherché à interpeller les politiques, industriels et citoyens afin que des changements sociétaux s'opèrent et permettent de limiter les effets néfastes de l'activité humaine sur la nature.

De la prise de conscience quant à la situation actuelle à l'avènement d'une société qui aura intégré cette nouvelle variable avec la mise en place d'un développement durable, de nombreux efforts sont à fournir et l'un des principaux besoins est celui d'un engagement collectif pour cette cause.

A l'heure qu'il est, le citoyen a déjà la possibilité de s'engager au travers de sa consommation puisque des entreprises ont bien compris ces nouveaux enjeux et ont développé une offre verte. Cependant, malgré la croissance de ce marché, nous sommes encore loin d'atteindre les objectifs requis et les achats verts correspondent encore à un faible pourcentage des achats de l'ensemble des ménages et laissent de côté certaines catégories de produits et biens.

Ce mémoire s'intéresse donc au thème de la consommation éco-responsable en visant plus particulièrement 3 objectifs.

Premièrement, à connaître de manière plus précise les déterminants de l'engagement afin de comprendre les variables susceptibles d'influencer un individu à agir en faveur de la cause environnementale par le biais de sa consommation. Deuxièmement à examiner la situation actuelle afin de comprendre les carences qui peuvent exister dans l'offre verte et les attentes de l'éco-citoyen consommateur. Troisièmement à imaginer des réponses stratégiques sur lesquelles les marques vertes pourraient s'appuyer afin de stimuler cet engagement qui se répercuterait au niveau des actes de consommation.

Nous étudierons la littérature existante sur ce thème qui nous permettra de comprendre les différents concepts et nous amènera à formuler plusieurs hypothèses.

Dans la dernière partie nous procéderons à une étude quantitative, sondage effectif de la situation actuelle qui nous permettra de valider certaines idées quant aux comportements et perceptions des consommateurs et de proposer des recommandations aux managers d'entreprises vertes, véritables acteurs du développement durable.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'engagement est un processus
2. Leviers pour développer l'engagement
3. Motivations et personnalité
4. Stratégies de marque

**II. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES**

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. Étude quantitative
2. Limites

**IV. ANALYSE**

1. Résultats brut
2. Validation des hypothèses
3. Autres résultats

**V. V. SYNTHÈSES ET RECOMMANDATIONS**

1. Discussion
2. Implications managériales

## **LA COMMUNICATION DES MARQUES SUR UN RÉSEAU SOCIAL GÉNÈRE-T-ELLE DES COMPORTEMENTS POSITIFS DE LA PART DES CONSOMMATEURS ?**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

Depuis plusieurs années, nous nous adaptons à un changement majeur : Internet. En effet, il est maintenant difficile d'imaginer ce que nous faisons et comment nous le faisons sans cet outil technologique incroyable.

Nous avons donc changé nos habitudes, pris nos marques, créé nos boîtes mail, et maintenant c'est tout notre vie sur ces pages web : email, réseaux sociaux, musique, streaming parfois, vente à distance...

Ces changements ont donc interpellé entreprises et particuliers et les marketers se sont mis à fureter... Plus récemment, le Web 2.0 s'est mis en place, un Web interactif où l'internaute n'est plus passif mais au contraire devient partie intégrante du Web, il peut commenter, charger ses photos, poster des liens, des vidéos, créer son propre site ou blog... Et ça lui plaît !

Face à cette tendance, de nombreux réseaux sociaux se sont multipliés, Facebook en tête bien sûr, Viadeo, LinkedIn... et Twitter. Pourquoi s'attarder sur ce dernier ? Car il est prometteur !

De nouveaux inscrits chaque jour, un flux incalculable de posts, de commentaires, Twitter, c'est le site le plus représentatif de la liberté de l'internaute, il poste ce qu'il veut, ce qui lui passe par la tête parfois. Twitter a donc rassemblé de plus en plus d'internautes et les marques s'y sont intéressées.

Pourquoi ? D'abord, c'est gratuit, il y a du monde à séduire et les pages des marques sur le site de réseau social sont les mêmes que celles de Monsieur X ou Madame Y, cette absence de différences crée vraisemblablement une proximité à la marque. Twitter devient un lien d'interaction entre marque et clients potentiels où généralement toute question trouve sa réponse. Les clients peuvent aussi trouver des offres promotionnelles, des exclusivités Twitter, etc...

Toute une communication est en train de se mettre en place sur le réseau social, alors notre question était de savoir tout simplement : « Est-ce que ça marche ? ».

Pour cela, nous avons analysé si la communication de la marque Dell sur Twitter (<http://twitter.com/delloutlet>) générait des comportements positifs de la part des consommateurs. Dans un second temps, nous avons analysé cette même question pour et en collaboration avec La Redoute (<http://twitter.com/laredoutefr>).

Les résultats sont très encourageants : fidélité, bouche-à-oreille, engagement, satisfaction, appréciation de la marque... Tout semble fonctionner pour les marques sur le site de réseau social.

## I. REVUE DE LITTÉRATURE

1. Les nouveaux outils de communication des entreprises grâce au Web 2.0
2. Les réseaux sociaux et leur impact sur le comportement du consommateur
3. Twitter et son efficacité en termes d'engagement, de fidélité et de bouche-à-oreille
4. Conceptualisation des hypothèses

## II. MÉTHODOLOGIE

1. Élaboration du questionnaire
2. Administration du questionnaire
3. Analyse des données
4. Implications managériales
5. Limites

## **LA COMMUNICATION SOCIÉTALE**

---

Directeurs de mémoire : Valérie SWAEN et Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

Ces dernières années, beaucoup d'études ont été réalisées en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise. Ce sujet est important, notamment dans le contexte actuel difficile pour les entreprises, du fait de la crise financière internationale, mais également de la pression des parties prenantes sur ces entreprises quant à la prise en compte dans leur activité, d'autres aspects que le profit ou la seule rentabilité économique.

Les entreprises sont donc mises face à leurs responsabilités sociétales et doivent rendre des comptes à l'ensemble de leurs publics, externes comme internes. En tant qu'acteurs privés, elles sont aujourd'hui conduites à se substituer à des institutions publiques pour réguler les problèmes sociétaux (Thiery – 2005). Beaucoup d'entreprises ont aujourd'hui incorporé des aspects sociétaux dans leur activité et dans leurs stratégies marketing et de communication (Ben & Jerry's, Danone, The Body Shop, EDF etc...), mais toutes les entreprises ne réagiront pas de la même manière et apporteront leurs propres réponses en fonction de leur métier, de leur histoire et de leur culture (Tixier – 2004). La responsabilité sociétale des entreprises est donc au centre des préoccupations actuelles, mais c'est une notion complexe qui envahit le quotidien des managers qui doivent faire face, aujourd'hui, à plusieurs enjeux à la fois.

C'est dans ce contexte qu'il nous apparaît légitime d'étudier comment et sous quelles conditions les consommateurs réagissent face aux entreprises qui s'engagent en matière de RSE et qui le communiquent, afin d'orienter les décisions des managers en matière de communication et de mise en valeur des actions socialement responsables.

Cette thématique de recherche amène une question principale qui guide la réalisation de ce Mémoire : Comment les consommateurs réagissent-ils à une communication sociétale d'une entreprise et sous quelles conditions ? Notre étude se compose de quatre grandes parties ; nous avons réalisé des interviews en face à face avec des consommateurs et notre collecte de données quantitative se base sur une série de questionnaires diffusés sur Internet.

Nos résultats ont mis en évidence qu'une communication sociétale permet d'obtenir globalement une image neutre ou positive de l'entreprise et de ses produits. Une publicité avec trois engagements n'est pas plus efficace qu'une publicité avec un seul engagement pour influencer sur la perception de la marque et sur la perception des produits de cette marque. De même, un engagement (en faveur des consommateurs, des travailleurs ou de l'environnement) n'est pas plus influant qu'un autre dans l'évaluation des consommateurs vis-à-vis de la marque et de ses produits.

Nous avons également mis en avant le fait que lorsqu'une entreprise souhaite communiquer sur ses différents engagements, elle doit (1) communiquer sur des engagements qui touchent directement les consommateurs car cela est perçu comme plus cohérent et (2) cibler les personnes qui donnent de l'importance et soutiennent des causes du domaine familial, dans le but d'obtenir une image plus positive de la marque. De plus, communiquer sur plusieurs engagement est perçu comme plus efficace et plus impactant pour le bien être de la société que si l'entreprise ne communique sur qu'un seul engagement et cela améliore la perception de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise communique sur plusieurs engagements, cela a une influence sur l'intention d'achat des consommateurs, ce qui n'est pas le cas pour une communication avec un seul engagement.



## **I. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Introduction
2. Responsabilité Sociétale des Entreprises : typologies, dimensions et enjeux
3. La RSE et les consommateurs
4. La communication de la RSE
5. Cadre conceptuel: Impact de la communication sociétale sur les consommateurs

## **II. RECHERCHE QUALITATIVE – PHASE EXPLORATOIRE**

1. La Méthodologie
2. Les Principaux Résultats

## **III. RECHERCHE QUANTITATIVE - PHASE CONCLUSIVE**

1. La Méthodologie
2. Les Principaux Résultats

## **IV. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES**

1. Implications managériales
2. Les limites de notre étude
3. Voies de recherches futures

## **THE EFFICIENCY OF BRAND PROMOTION ON FACEBOOK**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

In a world in perpetual changes, new technologies are becoming more and more important in the daily life. When talking about new technologies, we obviously have to mention the Internet market that is growing a lot for ten years. Now, the Internet is offering so many advantages that companies are starting to take benefit from it. They know that it is necessary to be implant on it to touch an even larger and more varied audience.

Moreover, we have seen an important development of Social Networking Sites which attract more and more people and Facebook is one of them. Companies are developing their presence on Facebook by doing advertising.

The purpose of this study is to analyze the brand promotion efficiency on Facebook and to find out what the most efficient ways are to achieve it. To explore this subject, ten people have been interviewed. We did a qualitative study focused on the consumers' point of view. We limited our study to the French market because of a lack of time and resources.

A first part investigates the academic literature made in the past. Through it, we highlighted the main themes of our research: users' characteristics, interface, intensity of use, privacy and advertising. As the literature review was quite poor regarding our subject, we decided to do an exploratory study to have a better understanding of the relationship between the brands, Facebook and advertising.

The methodology explains how we conducted our analysis. What is coming out from our analysis is that Facebook should be efficient to promote a brand but companies have to use it carefully. All the means are not good to use; we discovered that videos and advertising on the right of the "Profile" page are the most efficient. It does not mean the other ways are bad; users are just paying less attention to them.

For futures researches, it could be interesting to do a quantitative analysis to obtain a larger population who could be compared amongst different countries and to know what the motives are for companies to be present on Facebook.

## **I THE LITERATURE REVIEW**

1. The internet market
2. The Brands and the Internet
3. The Facebook case
4. Criticisms of Social Network Sites
5. Purpose of the study

## **II METHODOLOGY**

1. Nature of the research
2. Data collection
3. Data analysis

## **III THE DATA ANALYSIS**

1. Results analysis and propositions implications
2. Results interpretation
3. Managerial implications and recommendations
4. Limitations
5. Future researches

## **LA RENTABILITÉ DU SITE WEB DE LA MARQUE PASSION NEWFEEL**

---

Directeurs de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG et Sylvie CORRIGOU, PASSION NEWFEEL

Aujourd'hui, Internet est un outil qui nous accompagne quotidiennement.

Nous nous connectons pour rechercher de l'information, pour communiquer, pour partager des expériences ou même pour acheter des produits ou des services.

De nombreuses entreprises ont saisi l'opportunité que constitue l'avènement d'Internet pour développer des e-commerces. Cette nouvelle forme de vente permet aux entreprises de gagner des clients à travers le monde entier. Le client potentiel n'a plus besoin de se déplacer, il lui suffit, en quelques clics, d'effectuer sa sélection et de procéder au paiement.

Newfeel, Marque Passion du Groupe Oxylane, a lancé son site de marque en 2009. La marque souhaite que son site Internet soit rentable.

L'objectif de ce projet consulting est de comprendre comment le site de Newfeel peut devenir un site rentable.

Pour cela nous étudions les stratégies de déploiement de marque et déterminons les principes de gestion dans la réalisation d'un site Internet. Puis, grâce à un Benchmark opérationnel, nous identifions les « Best Practices » de plusieurs sites Internet. Et enfin nous expliquons comment calculer la performance d'un site et sa rentabilité.

Les résultats de ces études, nous permettent de donner quelques recommandations pour le site Newfeel.com. Ainsi, nous pouvons proposer des actions à mettre en place pour augmenter le trafic, adapter le site au plus grand nombre de clients et passer d'un site vitrine à un véritable site marchand.

## **I. PRÉSENTATION DE MA MISSION AU SEIN DE LA MARQUE NEWFEEL**

1. Newfeel, Marque Passion
2. La société Décathlon et le Groupe Oxyane
3. Mission

## **II. MÉTHODOLOGIE / SYNOPTIQUE**

1. Travaux réalisés
2. Schéma synoptique

## **III. RÉSULTATS**

1. Un contexte qui donne envie
2. De la marque classique à la marque 2.0
3. Focus sur le site Internet
4. Best practices
5. Mesure de la performance et de la rentabilité

## **IV. PROPOSITION ET RECOMMANDATIONS POUR UN PROJET TYPE NEWFEEL.COM**

## **V. OBJECTIFS FINANCIERS – BUSINESS PLAN**

## **VI. RECOMMANDATIONS**

## **THE CPFR, A SUPPLY CHAIN METHOD OF MANAGEMENT AT ORANGE, FRANCE TÉLÉCOM**

---

Directeurs de projet : Evren SAHIN, IÉSEG - Thomas DURAND, ORANGE

Orange France Télécom is dedicating its main activities to the sales of communication services and products. Worldwide implemented and very competitive on its market, the firm is always pursuing improvements and optimization leverage.

In terms of sales, its sector variations are very difficult to anticipate and often lead to bad inventory management (shortages or overstocks). The development of the CoE, Centre of excellence, dedicated to the supply chain activities, permits to stimulate the firm on its pursuit of performance.

Recently, the firm decided to launch a method of collaboration with four of its mobile suppliers. The CPFR (Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment) is a method of replenishment based on the collaboration of the two partners. It permits to install a win-win situation where trading partners are benefiting from information more accurate and where exceptions are jointly managed. It will give to Orange the possibility to optimize its stock levels.

Our researches enlighten the fact that the firm should deeply prepare the CPFR implementation phase for maximizing the benefits and collaboration successes. Effectively, some internal prerequisites such as willingness and capabilities of the different actors are successful factors for the method development. After the preparation phase effectuated, the CPFR could be developed on good bases and on the evaluation of the collaboration performances. The capabilities of the suppliers are also reviewed for ensuring fairness in the relationships and tasks execution. Our researches were lead by the analysis of the French Orange's affiliate on its supply chain characteristics, tasks execution and the analysis of its performance in the main point of the CPFR, the forecasts accuracy.

On the bases of our results we provided to the firm and the CoE with recommendations towards the strengths and weaknesses of their CPFR. The communication on the CPFR theme, vertical and horizontal, was identified as not so good and is one of the main points we suggest to Orange to work on. The issue of the forecast accuracy is also negatively related to the CPFR success. However, the choice of this collaboration type is not questioned, contrarily the Orange's involvement in improving the supply chain management will permit the improvement of the information accuracy, the flexibility and the reactivity of the partners and so far a better stock management.

## **I. CONTEXTUAL FRAMEWORK OF ORANGE, FRANCE TÉLÉCOM**

1. The Orange's position in the world and in Europe
2. Supply Chain management at Orange
3. A strategic advantage for Orange

## **II. THE LITERATURE REVIEW**

1. CPFR overview
2. How to implement CPFR successfully?
3. The method in question

## **III. METHODOLOGY**

1. The research focus: the CPFR within Orange
2. Needs and attempts of Orange
3. The methods of CPFR implementation
4. Our methodology choice

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Characteristics of the French affiliate
2. The implementation of the CPFR

## **V. RECOMMENDATIONS**

1. On the Short term: urgent actions of communication proposed
2. On the middle term: excelling in the tasks execution in using the collaboration's leverage power.
3. On the long term: huge improvements conceivable

**INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT AND  
CRITICAL SUCCESS FACTORS**

---

Directeur de mémoire : David NEWLANDS, IÉSEG

This Master thesis explores the concept of international projects and aims at stating critical success factors relative to the international dimensions of such projects. The research problem and questions focused on how bi-national projects are managed and what are the critical success factors. Such orientation has been undertaken due to the lack of researches in the field of internationalisation of projects. The research relies on propositions, elaborated from the literature that reviews the broad sense of what a project is and its implications in its management, especially on the 'soft' side aspects, the definition and identification of critical success factors. A table summarises the literature about this large topic. Finally, international dimensions are examined as they serve as propositions to analyse case studies. A strong accent has been put on Eriksson and Lillieskold's work on international challenges in project management: geographical, cultural and organisational. Then, Hofstede's works on national culture and Muzychenko's studies on cross-cultural entrepreneurial competences represents the basis of analysis of international aspects.

Analysis of case studies were organised according to the literature propositions that tends to present projects through its specifications, its organisation and its environment. Then case studies are analysed through its international dimensions. It reveals some themes in international project management practices, especially for projects that occur in two different countries. First, most of problems due to international dimensions occur during the execution phase; then the role of project manager, not only as a project's head and leader, but also as a cross-cultural manager was established. Some similarities between uncertainty and international dimensions were pointed out. Finally, coordination in the organisational structure and communication channels happen to be critical to an international project to ensure its completion according to performance criteria. To conclude, managerial implications, relying on the case studies and their discussion presents a list of critical success factors that are applicable to specific international projects.



## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Definition of projects
2. Critical success factors
3. International dimensions
4. Propositions

## **II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. An exploratory research
2. Research design
3. Research instrument measurement
4. Sampling design
- 5.** Data analysis

## **III. DATA ANALYSIS**

1. Case study: establishment of a subsidiary: Minima Spain
2. Case study: participation to Shanghai Expo 2010

## **IV. DISCUSSION**

1. The critical phase of a project: the execution
2. The similarities between international dimensions and uncertain
3. Coordination as the back bone
4. The role of the project manager, his team and his employees

## **V. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

1. Managerial implications
2. Conclusion and limits of the study
3. Future works

# DETERMINING THE SPECIFICITIES OF A SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF LEAN THINKING INTO SERVICES THANKS TO THE EXAMPLE OF THE COMPANY X

---

Directeur de projet : David NEWLANDS, IÉSEG

Lean is the outcome of several decades and reflection and according to the National Institute of Standards and Technology, Lean is *"a systematic approach to identify and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection"*. Developed by Toyota Motors, this new philosophy has been spread all around the world thanks to American researchers and is now considered as *"the best"* way to produce (Nicholas J. M., Soni A. (2005) *The portal to Lean production: principles and practices for doing more with less*). Many manufacturing companies like Dell, Rhodia or Alstom implemented it and have developed flexible and innovative way of producing. Implementing Lean gave them a competitive advantage, especially during the current international crisis.

In manufacturing Lean's benefits have been demonstrated many times and since several years, some services companies have decided to implement it into their activities. However, Lean has been created to fit with industry production and a debate exists about its applicability to services. Lean is about considering production and processes as inputs and outputs but some researchers explained that services are more complex and that acting so could bring resistances and inefficiencies. In 2005, Johnston made an appeal to international researchers to provide new approaches and techniques to introduce Lean into services.

The aim of this study is to answer Johnston's appeal by determining specificities and similarities between the implementation of Lean into services and manufacturing. In order to develop a suitable reflection, the first part of this report proposes a historical review of quality concepts from F.W. Taylor to T. Ohno. Then, to understand the current state of research, key arguments for and against the applicability of Lean into services are introduced. After this theoretical part, some case studies about some implementations of Lean into services' organizations are presented. From those case studies, the example of the French collective catering company -X- will be more deeply presented in order to provide new elements to the reflection.

Thanks to a both theoretical and concrete approach, this study underlines some key differences from industry and services that have to be taken into account when implementing Lean thinking. Indeed, services don't present same characteristics and this report provides a reflection about the way to standardize work and motivate workers. Because services are more related with human considerations, this report suggests that Lean should be communicated and understood differently in services than in manufacturing. To make Lean a journey and not a destination, it requires the involvement of all employees thanks to a new company's culture more focused on customers' expectations. In services, Lean can bring more flexibility and innovation but a common mistake is to understand services like industry. This report suggests that a different way to implement Lean is needed and proposes a new approach to introduce Lean based on a higher consideration of human aspects, determinant in services.

**I. HYPOTHESIS, AIM AND OBJECTIVES OF THIS REPORT**

1. Lean thinking, a concept that leads to wastes reduction and work productivity's improvement
2. Lean communication and understanding, factor necessary to any Lean success?
3. The way of implementing Lean, a critical element of any Lean's implementation?

**II. RESEARCH METHODOLOGY****III. LITERATURE REVIEW**

1. History of quality management theories
2. Is Lean - a concept created for the industry sector- applicable to the service industry?

**IV. CASE STUDIES**

1. Case study 1: Going Lean in Health Care
2. Case Study 2: Lean service in the municipal sector: Positioning or effectiveness?
3. Case study 3: A Lean approach to construction: an historical case study

**V. EMPIRICAL DATA**

1. Lean thinking into X Facilities Management, why?
2. Lean thinking into X Facilities Management, how?
3. Lean thinking into X Facilities Management, for what results?

**VI. DISCUSSION**

1. Results of Lean's implementation shows that the diminution of wastes and the increase of work's productivity is an observed result in manufacturing and in services
2. Lean in a long term view: confirmation of the difficulties to understand continuous improvement's concept
3. Lean in services, a confirmation of the difficult standardization's process
4. Reflections on a suitable way to implement Lean thinking in service activities

## **YIELD MANAGEMENT APPLICATION FOR IMPROVING RESTAURANT'S PROFITABILITY**

---

Directrice de mémoire : Yazgi TUTUNCU, IÉSEG

The goal of this research is to find a mean for improving restaurants' profitability. Based on management practices used in hotel and airline industries, the research proposes to apply yield management as a solution to increase restaurants' revenue.

The research reviews the literature and identifies ways to implement a yield strategy in restaurants. Arguments are then developed in the case of a specific restaurant located in Lille.

A yield strategy is presented as a new restaurant management method designed around some key points. The starting point of a restaurant yield management (RYM) is an analysis of the demand pattern of the restaurant. From the identification of strong and slack demand periods, different strategies could be applied.

The objective of RYM is to maximize both the occupancy rate and the average check of the restaurant. To this end, the research develops a seat allocation model that sits customers depending on their arrival period, their party size and their expected expenses. The research identifies this allocation problem as one of the three strategic levers of yield management.

A second strategic lever is the pricing strategy of the restaurant. The research suggests establishing different pricing policies depending on the intensity of the demand. During low demand periods, the pricing strategy is designed to attract customers and increase the value of the ticket. Promotions and upselling practices are some examples of practices that can be implemented to reach this goal. During high demand periods, the objective is to increase the table turn in order to serve as many customers as possible without disturbing the quality of the service and the customers' satisfaction.

The third lever of RYM is the control of the meal duration. The variability of meal duration needs to be controlled through service improvement. Idle times such as waiting times have to be reduced. This time reduction lead to higher profits as it allows the restaurant to serve more customers per service periods.

The research proposes the Revenue Per Available Seat Service-period ratio as an indicator of efficiency. The RevPASS ratio takes both occupancy and revenue into account. Based on experimentations conducted in America, this research concludes that restaurants could increase significantly their revenue and assure their profitability over time.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Yield management
2. The concepts of yield management

## **II. METHODOLOGY**

1. The objectives of yield management methodology
2. Summary

## **III. THE CASE**

1. The Restaurant
2. Goals of the case study

## **IV. ANALYSIS**

1. The demand of the case
2. Booking requests and seat allocation
3. Capacity and occupancy
4. Overbooking
5. Stay time and meal duration
6. Menu and pricing strategy

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND INVENTORY CONTROL  
SYSTEM IMPLEMENTATION IN A NEW ENTRANT TEXTILE  
COMPANY**

---

Directeurs de mémoire : Yazgi TUTUNCU et David NEWLANDS, IÉSEG

As markets are moving fast and influencing companies in their organization structure, the role of operation management becomes significant in the modern business scenario.

Inventory management is being influenced by all these management factors. All various stock assumed by a company are not being fully identified, tracked, and therefore, effectively controlled. Monitoring inventory is important for executives to determine if the investment is processing as expected. This is also necessary to measure its performance.

In France, the clothing industry sector is very unstable, due to both dynamic emergent countries competition and local activities in decline over the past few years. SMEs Company has constantly to be reconfiguring and repositioning itself in its markets. As so supply Chain Management (SCM) becomes the main domain to consider in the company structure. Its operations have to be optimized; a useful inventory control model should be implementing in order to fulfill lacks in organization system.

In this paper, data related to general supply chain domain and inventory management are collecting. Then, the case study approach is used by testing models in a new entrant textile company and finally, an inventory control system is implementing using recommendations which are based on its own inventory problems.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Supply chain Introduction and definitions
2. From the uncertainty to the Supply Chain Management
3. Distribution Chanel

**II. OPERATION STRATEGY**

1. A lean management
2. An integrated chain
3. Process positioning: Make or Buy?
4. Strategic Externalization

**III. OPTIMIZATION OF THE SCM**

1. Supplier development
2. Performance measurement
3. Inventory control

**IV. THE METHODOLOGY**

1. From the current company L structure to a new organization
2. Inventory Control

**V. RESULTS**

1. Tables estimation results
2. Average Cost per cycle
3. Average annual cost
4. Optimal value quantity

**6. ANALYSIS**

1. Core analysis
2. Limits
3. Advises

**SUPPLY CHAIN PERFORMANCE WITH ECO DESIGN STRATEGY  
BASED ON THE LAFUMA CASE**

---

Directeur de mémoire : David NEWLANDS, IÉSEG

Nowadays, environment is one of the main preoccupations for politics, social and economical subjects. In October 2007, the "Grenelle of environment" shows the political will to implement a strategy of sustainable development for France. Europe is also concerned by this problematic, Brussels edits directives concerning environmental audit for the companies. People are more and more sensitive of energy savings and aware of the necessity to consume differently. For the economic aspect, companies must follow social and political aspiration to offer products more responsible and respectful for environment.

Eco design consists in designing and manufacturing products with less impact on environment. It is a new challenge for the companies to respond to the necessity of environment conservation. To succeed in implementing eco design strategy, companies must coordinate all the supply chain, from suppliers to distributors.

A green supply chain is, for a company, the first step to achieve sustainable development approach. Hesitation from companies is due to the lack of information and prejudice of the performance for sustainable operations. Experience have shown the benefit and the competitive advantage resulted of eco design approach. Basically, implementing green supply chain is not an upheaval for a company, little by little you can have a green SC. The change of supply chain implies dynamism in all the department and the changing of practices bring opportunities to innovate in the products and all the processes.

Supply chain management enables to facilitate the approach of eco design, suppliers are involved in the change. A company won't be able to succeed without strong definition of the strategy with objectives, and clear communication to convince people of the benefit of green supply chain. Benefit results in a deep knowledge of the product analyzing all the processes and components to reduce environmental impact. It is also a decrease of production cost with savings of resources, optimization of the production.

There is a lot of managerial implication of implementing sustainable development. Further research can deal with reverse logistics. This concept concerns all the end of life of the products: recycling, remanufacturing, refurbishing, repairing and cannibalization. Reverse logistics is still a new domains and little applied by companies. It is with green supply chain the future challenges and opportunities for the business.



**I. CONCEPTUAL BACKGROUND**

1. Supply chain & transport
2. Sustainable Operation management
3. Sustainability & Supply chain

**II. THE IMPACTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON SUPPLY CHAIN**

1. The change management
2. The issues resulting from the change

**III. THE LAFUMA CASE**

1. Lafuma group
2. A new strategy: eco design & sustainable development
3. The supply chain performance

**IV. DISCUSSION OF THE CASE**

1. Observation
2. Limits to the study

## L'INTÉGRATION D'UN CONTRÔLE QUALITÉ EFFICACE EN CHINE

---

Directeur de mémoire : David NEWLANDS, IÉSEG

L'engouement des entreprises pour la Chine est un phénomène qui a pris beaucoup d'ampleur depuis le début des années 2000. Cependant ces dernières années, les études prouvent qu'il n'est pas aussi évident d'investir dans les pays Low cost. Selon la Coface (organisme prestataire de services facilitant les échanges entre pays), la Chine se trouve toujours dans la catégorie B en termes d'environnement des affaires, soit parmi les pays dont la fiabilité et la stabilité économique et politique laissent à surveiller.

Toutes sortes de problèmes s'interposent à la volonté de développement et de profit des multinationales ou des plus petites PME en Chine. L'inversion de la tendance et le repli des capitaux n'est pas encore acquis mais les opinions quant au bien fondé d'une délocalisation dans le « Pays du Milieu » sont de moins en moins optimistes. « Des pièces non-conformes, une perte de savoir-faire chez les sous-traitants en France contraints à la fermeture, et au final des retards dans la fabrication du produit fini et augmentation du coût global sous prétexte d'économie » explique le responsable qualité d'un grand groupe. L'instabilité du pays et la forte différence culturelle avec les nations dites « occidentales » renforcent la complexité de gestion de la production locale.

Cette étude s'applique à définir les obstacles d'une stratégie de sous-traitance en Chine. Cerner les risques d'un tel investissement et comprendre les enjeux et les différences qui pourront venir compliquer un tel choix est nécessaire pour les dirigeants. En s'intéressant aux principales problématiques des industries à capitaux étrangers qui choisissent la Chine, il devient évident que le challenge le plus décisif est celui d'avoir un contrôle qualité performant sur place pour réduire un maximum les risques d'échecs.

L'objectif de ce projet est de répondre à la problématique suivante : Quels sont les challenges et les solutions adaptées pour assurer la qualité des activités de production sous-traitées en Chine ?

Afin d'apporter les éléments de réponse les plus pertinents, il a été nécessaire de décrire la situation de la Chine dans son ensemble. Dans la première partie, sont définies les forces et les faiblesses que présentent aujourd'hui la Chine ainsi qu'une définition précise de ce qu'est la qualité totale et les moyens pour l'atteindre.

Ensuite neuf entreprises ont été observées afin de comprendre quels sont les difficultés principales que celles-ci rencontrent en Chine et quelles sont leurs stratégies.

La revue littéraire aide à comprendre tout au long de l'étude le contexte dans lequel évoluent les entreprises étrangères en Chine. Les recommandations, en parallèle de l'analyse, s'appuient sur tout ce qui a été étudié tout au long de cette recherche.

## **I. REVUE LITTÉRAIRE**

1. Contexte économique, social et politique
2. La qualité : un point clé de la performance dans un contexte de mondialisation
3. Les limites de l'intégration de la qualité dans l'industrie chinoise

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Choix de la recherche
2. Interviews

## **III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. La culture du travail chinoise
2. Le choix du fournisseur : un choix décisif
3. Quelles stratégies pour assurer la qualité du produit fabriqué en chine ?

## **LA GREEN SUPPLY CHAIN DANS L'INDUSTRIE CHIMIQUE**

---

Directeur de projet : Evren SAHIN, IÉSEG

L'industrie chimique, l'un des secteurs économiques les plus importants au niveau mondial, a souffert durant de longues années de sa mauvaise image sur le plan environnemental, à cause des accidents chimiques, de la manipulation de produits incompatibles avec l'environnement et des émissions de gaz à effet de serre. Néanmoins, l'industrie chimique se soigne et pourrait même se considérer comme l'un des secteurs les plus concernés par son impact sur l'environnement. Ses résultats écologiques sont encourageants et le secteur s'investit de plus en plus dans le défi « vert ».

La mise en place d'une green supply chain constitue l'une des réponses les plus efficaces au problème de l'environnement. La green supply chain se distingue de la supply chain traditionnelle dans le sens où elle prend en considération l'aspect environnemental. Les éléments de la green supply chain se localisent dans tous les aspects opérationnels, c'est à dire dans le design des produits (Green Design), dans les achats (EPP, Green Sourcing), dans la fabrication, la production et le stockage (Green Manufacturing), dans la distribution, et la relation avec le client (Reverse Logistic, sensibilisation du client).

Des instituts ont mis en avant les risques et défis auxquels est confrontée la green supply chain de l'industrie chimique, on peut citer parmi eux, le choix des transports, la localisation des sites, la gestion des matières dangereuses en termes de sécurité et de contrôle, la dépendance des intermédiaires et les infrastructures.

Une des caractéristiques clés de la green supply chain concerne la relation qu'entretiennent fournisseurs et clients. Il peut s'agir de contrôle environnemental ou de collaboration environnementale. Ce type de relation détermine le choix des technologies écologiques, technologies de prévention, de contrôle ou systèmes de management. Dans une optique de green supply chain, il est préférable de développer la collaboration environnementale dans le sens où l'intégration fournisseur-client sera plus effective que le contrôle du fournisseur par le client. Le Chemical Management Service est l'exemple type de la collaboration effective entre client et fournisseur, apportant gains financiers, opérationnels et environnementaux. La green supply chain est source d'avantages compétitifs, en termes d'image et en termes financiers.

Notre étude avait pour but d'analyser des entreprises de l'industrie chimique et d'étudier différents paramètres de la green supply chain. Nous sommes arrivés aux conclusions suivantes, la majorité des entreprises a conscience de son impact environnemental et tente de développer des politiques environnementales en axant leurs efforts sur le produit et le processus. Néanmoins, la localisation lointaine des fournisseurs et des clients, l'utilisation excessive du transport routier, et la consommation quasiment exclusive d'énergies fossiles sont facteurs d'émissions importantes de GES. Mots clés : green supply chain, industrie chimique, environnement, GES, CMS, indicateurs.

## **I. RECHERCHE DE PROBLÉMATIQUE**

1. Introduction
2. La dégradation environnementale : les faits
3. Pourquoi focaliser notre étude sur l'industrie chimique ?
4. Quelques données sur l'industrie chimique
5. Déclaration des hypothèses générales et des objectifs principaux

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La supply chain
2. Introduction au concept de «green supply chain»
3. La «green supply chain» dans l'industrie chimique
4. Relative Value strategy

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Introduction
2. Formulation de questions et hypothèses basées sur la revue de littérature
3. Un outil de mesure des émissions de CO2 : la calculette environnementale
4. Recueil d'actions et recommandations

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Formulation de questions et hypothèses basées sur la revue de littérature
2. Un outil de mesure des émissions de CO2 : la calculette environnementale
3. Recueil d'actions et recommandations



## **Table des matières**

Liste des travaux par thème	3
Liste des travaux par auteur	17
Résumés et plans	31