



*A French Model of Craft Training : Its Strategic Relevance and Recruitment Issues for a UK Firm**

Un Modèle Français de Formation Professionnelle : Son Opportunité Stratégique et ses Implications potentielles sur le Recrutement pour une Firme Britannique*

Dr Hedley Malloch (IÉSEG)

The paper is a study of the International Journeyman Programme (IJP), a project to recruit UK youngsters to a high-skill VET (vocational education and training) engineering programme organised by Les Compagnons du Devoir (CdD), a French trade guild. The literature on the relevance of high-skills VET model to UK firms is reviewed. The dominant political view that a high-skills workforce is imperative for anglo-saxon economies is compared with one which argues that in practice managers in anglo-saxon economies rarely see a high-skill work force essential to making a profit. The paper concludes that a high-skill workforce is relevant for some, but not all, managers.

The origins of the IJP are traced through the experiences of one UK company which employed Frenchmen trained by the CdD ; the positive effects of employing French workers on the competitive standing of the firm are assessed. The VET practices of the CdD are described and their skill formation outcomes located in the social context of the CdD. The initial version of the IJP failed because of the lack of co-operation of UK colleges, state training and employment agencies in the recruitment effort. The reasons are the quasi-market competitive environment in which UK VET institutions have to operate which make impossible a community of learning capable of supporting international VET. The paper concludes that internationalisation of UK VET will be difficult with current policies. The research strategy is qualitative using data from semi-structured interviews with UK managers, civil servants, apprentices, instructors and college heads, and CdD personnel, and site visits.



Dr Hedley Malloch (IÉSEG)

The paper is jointly-authored by myself and Professor Tom Redman of Sheffield University Business School, UK. Jacques Angot and I propose a follow-up study of the socialisation and induction of the few UK young workers who have been placed in France.

Cet article constitue une étude du programme IJP, ou "Programme International du Compagnon", un projet de recrutement de jeunes du Royaume Uni pour les insérer dans un programme technique d'éducation et formation professionnelles (programme VET) de haut niveau organisé par Les Compagnons du Devoir (CdD) qui sont une association professionnelle française. On commence par présenter une recension de la littérature scientifique étudiant la pertinence des programmes VET de haut niveau pour les entreprises britanniques. On compare la conception politique dominante, selon laquelle une force de travail très compétente est indispensable aux économies anglo-saxonnes, avec la constatation qu'en pratique les dirigeants d'entreprise anglo-saxons ne considèrent que rarement une main-d'œuvre de haut niveau comme étant indispensable à leur rentabilité. L'article arrive à la conclusion qu'une main-d'œuvre de haut niveau n'est jugée nécessaire que par une partie des dirigeants d'entreprises.

On retrace les origines du programme IJP à travers l'expérience d'une entreprise britannique qui a employé des Français formés par les CdD: on évalue l'impact positif du recrutement de ces travailleurs français sur la compétitivité de l'entreprise. On décrit les pratiques d'éducation et de formation professionnelle (VET) des CdD et on en situe les résultats, en terme de qualification élevée de la main-d'œuvre, dans le contexte social des CdD. La première version du programme IJP échoua, à cause du manque de coopération des institutions d'enseignement britanniques ainsi que des agences publiques de formation et d'emploi, dans le processus de recrutement. La raison en est l'environnement compétitif de quasi-marché dans lequel les institutions d'éducation et de formation professionnelle (VET) au Royaume-Uni doivent évoluer, et qui rend impossible l'existence d'une communauté d'apprentissage pouvant appuyer un programme international d'éducation et de formation professionnelle (VET). L'article conclut que l'internationalisation de l'effort d'éducation et de formation professionnelle (VET) au Royaume-Uni sera difficile en maintenant les politiques actuelles. On utilise une stratégie de recherche qualitative, basée sur des entretiens semi-structurés avec des dirigeants d'entreprise, des fonctionnaires, des apprentis, des instructeurs, et des chefs d'établissements scolaires, tous au Royaume-Uni, ainsi qu'avec du personnel des CdD, et sur des visites de sites.

Nous avons écrit cet article en collaboration avec le Professeur Tom Redman de Sheffield University Business School, UK. Avec Jacques Angot (IESEG), nous nous proposons de réaliser une étude de suivi de la socialisation et de la mise au courant des quelques jeunes travailleurs anglais qui ont été recrutés en France.

*7th Conference on International Human Resource Management, University of Limerick, Ireland, 3-6 June 2003.

**Modelling Behavioural Intentions in a Business to Business Setting
Integrating service quality, relationship satisfaction, trust and commitment.**
**Modélisation des intentions comportementales dans une relation Entreprise à Entreprise
Intégration de la qualité du service, de la satisfaction retirée de la relation,
de la confiance et de l'engagement.**

Dr Ruben Chumpitaz (IÉSEG) and Dr Nicholas Paparoidamis (IÉSEG)

Over the past 15 years, a major shift has occurred in the ways industrial companies approach their customers and suppliers (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991 ; Ellram, 1995 ; Han & Wilson, Dant & Shirish, 1993 ; O'Neal, 1989). This change has come about as companies have recognized that sustainable competitive advantage in the global economy increasingly requires one to become a trusted participant in some network or set of strategic alliances (Morgan & Hunt, 1994 ; Ganesan, 1994). Relationship Marketing has emerged over the years as an exciting area of marketing that focuses on building long – term relationships with customers and other parties involved. As Grönroos states *“establishing a relationship, for example with a customer, can be divided into two parts : to **attract** the customer and to **build the relationship** with that customer so that the economic goals of that relationship are achieved”* (Grönroos, 1993). The fundamental principle upon which Relationship Marketing is founded is that the greater the level of customer satisfaction with the relationship – not just the product or service – then the greater the likelihood that the customer will stay with the company providing the service or the product (Payne & Christopher, Clark & Peck, 1996). The objective of Relationship Marketing is exactly to achieve high levels of customer satisfaction through collaboration of the parties involved.

It is widely agreed in the relationship marketing literature that the quality of the relationship between the parties involved is an important determinant of the permanence and intensity of this relationship and therefore of the success of relationship marketing practices. Although academics recognize the importance of relationship marketing practices (Berry, 1995 ; Goff et al., 1997) empirical evidence on the nature and extend of the impact of relationship marketing tactics on relationship quality outcomes is scarce (Gwinner et al., 1998).

With that in mind, the aim of this paper is to establish the theoretical basis for evaluating the strategic increase in customers' service/product quality perceptions, in terms of an increase in relationship quality and customer loyalty in a business-to-business environment, as well as to test this theoretical basis empirically. Firstly, we conceptualise service/product quality perceptions identifying the dimensions pertaining to the specific industry. Secondly, we conceptualise the relationship quality construct providing the theoretical framework consisting the heart of our research model. Thirdly we empirically test the formulated model in an effort to establish the impacts of service quality and relationship quality variables on customer loyalty in a business-to-business setting.

We believe that this study contributes to relationship marketing literature in three different ways. First, we integrate in a customer loyalty model the concepts of service/product

During the 15 dernières années, il y a eu un changement complet de la manière dont les entreprises industrielles abordent leurs consommateurs et leurs fournisseurs (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991; Ellram, 1995 ; Han & Wilson, Dant & Shirish, 1993; O'Neal, 1989). Ce changement a eu lieu quand les entreprises ont compris que le maintien d'un avantage compétitif durable dans l'économie globale exige que l'on devienne un acteur de confiance dans un réseau ou un ensemble d'alliances stratégiques (Morgan & Hunt, 1994 ; Ganesan, 1994). Le marketing relationnel s'est imposé au fil des années comme un domaine captivant du marketing où l'on se focalise sur l'établissement de relations de long terme avec les consommateurs et les autres parties concernées. Comme le mentionne Grönroos : *“l'établissement d'une relation, avec un consommateur par exemple, peut être subdivisé en deux actions : **l'attraction** du consommateur et la **construction d'une relation** avec ce consommateur de manière à ce que l'objectif économique de la relation soit réalisé”* (Grönroos, 1993). Le principe fondamental sur lequel le marketing relationnel est basé établit qu'une augmentation de la satisfaction retirée par le consommateur de la relation – pas seulement du produit ou service - implique une augmentation de la probabilité que le consommateur reste fidèle à l'entreprise qui lui fournit le service ou le produit (Payne & Christopher, Clark & Peck, 1996). L'objectif du marketing relationnel est exactement la réalisation de niveaux élevés de satisfaction du consommateur par la collaboration de toutes les parties concernées.

Il est largement reconnu dans la littérature sur le marketing relationnel que la qualité de la relation entre les parties concernées est un déterminant important de la permanence et de l'intensité de cette relation et donc du succès des pratiques du marketing relationnel. Bien que les académiques reconnaissent l'importance des pratiques du marketing relationnel (Berry, 1995 ; Goff et al., 1997) il y a peu d'observations factuelles sur la nature et l'ampleur de l'impact des tactiques de marketing relationnel sur les résultats en termes de qualité de la relation (Gwinner et al., 1998).

En gardant ces éléments à l'esprit, l'objectif de cet article est d'établir les fondements théoriques sur lesquels baser l'évaluation de l'augmentation stratégique de la perception par les consommateurs de la qualité services/produits en termes d'une augmentation de la qualité de la relation et de la loyauté du consommateur dans un environnement entreprise à entreprise, et de vérifier empiriquement ces fondements théoriques. D'abord nous conceptualisons les perceptions de la qualité du service ou du produit en identifiant les dimensions appropriées à une industrie particulière. Ensuite nous conceptualisons la construction de la qualité de la relation ce qui fournit le cadre théorique qui est le cœur de notre modèle de recherche. Ensuite nous vérifions empiriquement le modèle spécifié en essayant de mesurer les impacts de la qualité de



Dr Ruben Chumpitaz (IÉSEG)

quality, relationship satisfaction, trust and commitment. Prior studies have rarely examined the role of service/product quality perceptions shaping business relationships. Second, our study demonstrates the benefits from investing in relationships on the bases of trust and commitment by assessing the impact of relationship quality and its determinants on behavioural loyalty. Third, this study is a first attempt to provide empirical evidence concerning the role of relationship satisfaction as a mediating variable between the constructs of service/product quality and behavioural loyalty.

The study findings indicate that service/product performance perceptions can be viewed as an antecedent to relationship satisfaction which in turn affects trust, commitment and loyalty. Two factors pertaining to service/product performance were identified being more influential in affecting relationship satisfaction. More specifically, the "Functional Quality" construct, including all the communication, delivery and administrative activities (how) and the "Technical Quality" construct including the actual service provided (what) were found to have a direct impact on relationship satisfaction, with the first dimension being the most powerful, supporting the first hypothesis underlying the research model.

From a theoretical perspective, the most important finding of our empirical study is the mediating role of the relationship satisfaction construct. In the same context the direct influence of service/product performance on customer loyalty was not supported in line with existing literature confirming the mediating role of consumer satisfaction (Cronin and Taylor, 1992). Relationship satisfaction mediates the relationship between the functional and technical dimensions of service quality and customer loyalty. As stated in the first part of the paper, relationship quality has been widely accepted in the literature as a relationship outcome and an overall assessment of the strength of the relationship. The findings of this study, confirm the strong impact of all the relationship quality components, relationship satisfaction, trust and commitment on customer loyalty.

Berry, L.L., (1995), *On Great Service – A Framework for Action*, New York: Free Press.

Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, M., (1991), *Relationship Marketing*, Heinemann, London.

Cronin, J. Joseph, Taylor, Steven A., (1992). *Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension*, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 55-68.

Ellram, L.M., (1995), *Partnering Pitfalls and Success Factors*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol 31, pp. 17 – 23.

Ganesan, S., (1994), *Determinants of Long – Term Orientation in Buyer – Seller Relationships*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp.1 – 19.

Goff, B.G., Boles, J.S., Bellenger, D.N. and Stojact, C., (1997), *The influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products*, *Journal of Retailing*, Vol. 73 No 2, pp. 171-183.

Gronroos, C., (1994), *"Quo Vadis, Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm"*, *Journal of Marketing Management*, Vol.10 No 4.

service et de la qualité de relation sur la loyauté du consommateur dans un environnement entreprise à entreprise.

Nous pensons que cette étude contribue à la littérature sur le marketing relationnel de trois manières différentes. D'abord nous intégrons les concepts de qualité du produit ou service, de satisfaction retirée de la relation, de confiance et d'engagement dans un modèle de loyauté du consommateur. Les études précédentes ont rarement examiné le rôle des perceptions de la qualité du produit ou service dans la formation des relations commerciales entre entreprises. Ensuite notre étude démontre les bénéfices que l'on retire d'un investissement dans des relations basées sur la confiance et l'engagement en mesurant l'impact de la qualité de la relation et de ses déterminants sur la loyauté comportementale. Ensuite cette étude représente la première tentative de dégager de l'information à partir de la réalité observée, sur le rôle de la satisfaction tirée de la relation comme variable médiatrice entre les concepts de qualité du produit ou service et de loyauté comportementale. Les constatations de l'étude montrent que les perceptions de la performance du produit ou service peuvent être perçues comme des antécédents de la satisfaction retirée de la relation, qui a son tour influence la confiance, l'engagement et la loyauté. Deux facteurs liés à la performance du produit ou service ont été identifiés comme influençant le plus la satisfaction retirée de la relation. Plus précisément, on a trouvé que

ce sont les concepts de "Qualité Fonctionnelle" incluant toutes les activités administratives, de livraison et de communication (comment), et de "Qualité Technique" incluant le service réel fourni (quoi) qui ont un impact direct sur la satisfaction retirée de la relation, la première dimension étant la plus importante, ce qui confirme la première hypothèse qui sous-tend le modèle de recherche.

Dans une perspective théorique, le rôle médiateur du concept de satisfaction retirée de la relation constitue la trouvaille la plus importante de notre étude empirique. Dans le même contexte l'influence directe de la performance du service/produit sur la loyauté du consommateur n'est pas vérifiée, ce qui est cohérent avec la littérature existante confirmant le rôle médiateur de la satisfaction du consommateur (Cronin and Taylor, 1992). La satisfaction retirée de la relation est un médiateur dans la relation entre les concepts de qualité fonctionnelle et qualité technique d'une part et la loyauté de l'acheteur d'autre part. Comme établi dans la première partie de l'article, la satisfaction retirée de la relation est considérée largement dans la littérature comme un résultat de la relation et une évaluation globale de la force de la relation. Les trouvailles de cette étude confirment l'impact fort de toutes les composantes de la qualité de la relation, la satisfaction retirée de la relation, la confiance et l'engagement, sur la loyauté de l'acheteur.

Gwinner, K.P., Gremler, D.D., and Bitner, M.J., (1998), *Relational benefits in services industries : the customer's perspective*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No 2, pp. 101-114.

Han, S.L., Wilson, D.T., and Dant, S.P., (1993), *Buyer – Supplier Relationships Today*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 331 – 338.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D., (1994), *"The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing"*, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20 – 38.

O'Neal, C.R., (1989), *JIT Procurement and Relationship Marketing*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 18, pp. 55 – 64.



Dr Nicholas Paparoidamis (IÉSEG)

*Estimating the financial markets expectations from the money market rates :
An Application to the Euro Area*

**L'évaluation des anticipations du marché
à travers les taux du marché monétaire : le cas Européen**

Dr Alain Durré (IÉSEG)

Many central banks, including the European Central Bank (ECB), rely on interest rates both as sources of information for assessing monetary policy and as operating instruments for conducting policy.

It is crucial for policymakers to have a good idea of market expectations, the use of which can be threefold. Firstly, knowledge of such expectations helps the central banks to predict whether a particular policy decision is likely to surprise market participants, and what their short-term response is likely to be to a given decision. Secondly, measures of interest rate expectations can also be useful evaluating the central banks' communication with financial markets. And as a related matter, the understanding of the yield curve is also useful in measuring whether the monetary policy was predictable to market participants ex-post.

Analysis in this research¹ is focused on the expectations hypothesis (EH) theory of the yield curve. Following this theory, the spread between interest rates at different maturities, or the shape of the implied forward rates, reflects the path of future short-term rates. The existence of premiums, arising from interest rate risk and investor risk aversion, implies that derived forward rates will not in general indicate the exact expectations of future interest rates.

By implementing this theoretical framework on European dataset, the aim of this research is twofold. Firstly, testing to what extent the expectations of financial markets in Europe have been affected with the launch of the single currency in January 1999 by comparing the results with the empirical evidence during the German Mark period (up to 1998). Secondly, amounting the level of the liquidity premium when such a premium exists.

While it is possible to find support to the weak version of the EHTS (including a constant liquidity risk premium) for the German period, it is no more the case for most horizons in the sample with the Euro area observations. The test performed for a level shift in the intercept seems to indicate that the latter result could be explained by lower liquidity premia after 1999. The perspective of having a more consistent monetary policy for all the participants to the Euro area and a larger integrated money market are probably the main explanations.

¹Durré, A., 2003. The EH Theory and the Money Market : an Application to the Euro Area. LABORES Working Paper (CNRS U.R.A. 362), 2003-03 and Durré, A., Evjen, S., Pilegaard, R., 2003. Estimating Risk Premia in Money Market Rates. ECB Working Paper, n°221.

Beaucoup de banques centrales, dont la Banque Centrale Européenne, utilisent les taux d'intérêt à la fois comme source d'information mais également comme outil opérationnel. Il est primordial pour les autorités monétaires de bien appréhender les anticipations des marchés financiers dont l'usage est généralement triple. D'une part, la connaissance de ces anticipations permet de détecter dans quelle mesure une décision de politique monétaire sera ou non anticipée. D'autre part, elle permet d'évaluer la communication de la banque centrale avec les marchés financiers, et, comme corollaire, de vérifier ex-post si les décisions prises étaient ou non prévisibles.

Cette recherche¹ se base sur la théorie des anticipations rationnelles de la structure par terme des taux d'intérêt.

Cette théorie revient à dire que les taux d'intérêt à long terme sont une moyenne pondérée des taux d'intérêt à court terme anticipés. Ces taux courts anticipés sont alors estimés par les taux implicites forward. Toutefois, dans la mesure où il peut exister des primes de risque liées à l'aversion au risque des agents ou au risque de taux, les taux forward implicites n'indiquent pas exactement les anticipations du marché, ce qui nécessite l'estimation de ces primes.

En appliquant ce cadre théorique à des données européennes, l'objectif de cette recherche est double. D'une part, il s'agit de vérifier dans quelle mesure les anticipations du marché en Europe ont été affectées par l'introduction

de l'euro en janvier 1999, en comparant les résultats obtenus pour la période du deutsche mark avec ceux obtenus pour un échantillon plus large (incluant les données de 1999 à 2001). D'autre part, il s'agit, dans la mesure du possible d'essayer d'estimer le niveau des primes de risque avant et après 1999.

Les résultats tendent à suggérer que la théorie est vérifiée dans sa forme faible (avec une prime de risque constante) sur les données allemandes alors que ce n'est plus le cas sur les données incluant également les données depuis 1999. Néanmoins, en testant l'existence d'un changement dans le niveau de la prime de risque, il apparaît que le précédent résultat soit attribuable à une diminution des primes de risque sur le marché monétaire après 1999. La perspective d'une politique monétaire unifiée et d'un plus large marché monétaire intégré ont probablement affecté les anticipations des agents les incitant à réduire leur prime de risque.



Dr Alain Durré (IÉSEG)



La compétence au service de l'entreprise et de la vie économique

IÉSEG - 3, rue de la Digue - 59800 Lille (France)

Téléphone 33 (0)3 20 54 58 92 - Télécopie 33 (0)3 20 57 48 55 - Contact : e.dor@ieseg.fr

Retrouvez-nous sur le web : www.ieseg.com



Université Catholique
de Lille