

# 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 2011 (**the 43<sup>th</sup> student body sponsored by Allianz**).

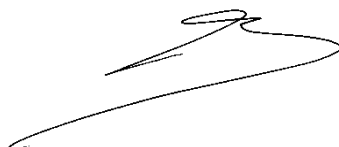
We hope that this overview of our students' research results will demonstrate the quality of IESEG's diverse partnerships with all the corporations involved in our students projects.

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 thèmes

AC = Audit – Control

ECO = Economics

FI = Finance

HRM = Human Resources Management

IBS = International Business and Strategy

MGT = Management

MIS = Management of Information System

MKG = Marketing

NEG = Negotiation

OPS = Operations Management

STR= Strategy



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
<b>AUDIT-CONTROL</b>							
M	<b>AUBERT</b> Claire		Relation croissance-endettement des entreprises en avenir incertain et implication du contrôle de gestion : cas du secteur des énergies renouvelables en France	AC	Patrick BOURGUIGNON		36
M	<b>BOURDEL</b> Amélie		Les pratiques budgétaires dans l'industrie hôtelière française	AC	Anne-Catherine MOURSILI & Sophie HOOZEE		38
PC	<b>BRY</b> Frédéric	*	Mise en place du processus budgétaire chez la société Nord Réseau Concept	AC			40
PC	<b>CAMARA</b> Mohamed		Le pilotage de la performance dans une entreprise française de recouvrement des créances : conception d'un tableau de bord opérationnel	AC	Claire GREVET	Frédéric KOCEVAR Concilian	42
M	<b>CAULLIEZ</b> Pauline - <b>FERRI</b> Maurine		La restauration hospitalière : Stratégie, enjeu et pilotage	AC	Caroline ROUSSEL		44
M	<b>DE FERRIERES</b> Thibault		La perception des contrôleurs de gestion par les responsables opérationnels dans un secteur particulier : l'hôpital public	AC	Caroline ROUSSEL		46
PC	<b>DIDIER</b> Grégoire - <b>PEZRON</b> Sébastien	*	L'évaluation de la performance de l'audit interne dans les moyennes et grandes entreprises françaises.	AC	Christine GENIN		48
M	<b>DUPONT</b> Olympe		Impact du passage aux normes IFRS sur l'estimation du risque de faillite des sociétés françaises industrielles cotées selon les ratios de Beaver et le score Banque de France Industrie BDF12	AC	Guy BUTIN		50
PC	<b>DUREAU</b> Marion	*	Externalisation de la fonction comptable : motivations et risques	AC	Helen BOLLAERT	Cécile FONTAINE Mazars	52
M	<b>DUVOISIN</b> Anne-Laure		Pilotage des PME innovantes dans le secteur des TIC en termes de tableaux de bord	AC	Patrick BOURGUIGNON		54
PC	<b>EBRARD</b> Sébastien		Mise en place du Plan de Contrôle Interne au CPT de Bouchain	AC	Stéphane MOUTON	Claude BIAIS EDF	56
PC	<b>FOULON</b> Elise	*	Comment mettre en place un modèle de gestion des coûts informatiques dans une DSI selon la méthode ABC/ABM ? Et quels en sont les impacts	AC	Ben GIBBS	Mr DESROUSSEAUX Adeo Service	58
M	<b>FUMERY</b> Camille - <b>MARSAL</b> Justine		L'utilité du co-commissariat aux comptes pour les entreprises françaises	AC	Adel BELDI		60
PC	<b>GHEVAERT</b> Marine	*	Le calcul des coûts au Centre Hospitalier de Roubaix	AC	Caroline ROUSSEL		62
PC	<b>GILMANT</b> Pierre		Comment élaborer un outil de reporting de gestion de bilan à destination du gestionnaire actif passif d'une banque en ligne ?	AC	Claire GREVET	Sébastien HAQUETTE Monabanq	64
M	<b>GIROD-ROUX</b> Chloé		Les apports de la valorisation des marques : le cas des franchises	AC	Adel BELDI		66

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
M	<b>HELINCKS</b> Clément		Reverse Factoring Implementation: Global Chain Perspectives and Collaborative Approaches	AC	Adel BELDI			68
PC	<b>KUHR</b> Caroline	μ	Analyse des risques ; Application à nordnet	AC	Charles TONDEUR	M. BRAEMS	NordNet	70
M	<b>LE GOFF</b> Nicolas		Mandats réciproques et performances d'entreprises : Le cas Français	AC	Sabri BOUBAKER			72
M	<b>LEMAIRE</b> Camille		L'impact de la dématérialisation des documents et des contrôles sur les perceptions de la preuve en audit et sur les choix méthodologiques des auditeurs	AC	Helen BOLLAERT			74
M	<b>LENOIR</b> Pauline		Le regime de co-commissariat aux comptes : ses effets sur l'indépendance et les conflits	AC	Helen BOLLAERT			76
PC	<b>MURZEAU</b> Simon		Mise en place d'un processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne dans une entreprise de la Grande Distribution	AC	Helen BOLLAERT			78
M	<b>NAUDET</b> Martin		Le contrôle de gestion en PME	AC	Caroline ROUSSEL			80
M	<b>OWANA</b> Annette		Les obstacles à l'harmonisation comptable internationale dans les pays en voie de développement	AC	Ramzi BENKRAIEM			82
M	<b>PENHOUE</b> Léna		De quelle manière les opérationnels perçoivent-ils l'auditeur interne ? Application à la grande distribution	AC	Helen BOLLAERT			84
M	<b>PETIN</b> Emilie	*	Business Continuity Planning: coordinating emergency risk management with suppliers. A case study of the Luxembourgish financial industry	AC	Helen BOLLAERT			86
PC	<b>PONTA</b> Amélie	*	L'implémentation d'une nouvelle solution d'affacturage	AC	Isabelle FAGNOT	François CARON	HSBC	88
M	<b>PRIOUX</b> Julie		L'intégration des performances environnementales et sociales dans les systèmes de gestion de l'entreprise	AC	Sophie HOOZEE			90
PC	<b>TROCHERIS</b> Yves	*	L'optimisation de la gestion de la performance de l'intérim au sein du groupe X en France	AC	Ben GIBBS			92
PC	<b>VAN BEVEREN</b> Audrey	*	Le suivi de l'allocation des ressources dans une organisation multi-projets	AC	Alain DURRÉ	Elise TREVAUX	Atos Worldline	94
PC	<b>VINCENT</b> Nicolas		The transportation costs impact on the plants' price	AC	Jacques ANGOT			96
PC	<b>YVERNEAU</b> Honorine	*	En quoi l'audit interne peut-il influencer la performance des magasins ?	AC		M. CHAUMONT	Castorama	98

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
<b>ECONOMICS</b>							
M	<b>ALLARY</b> Hugo - <b>JEANDUPEUX</b> Morgan	*	L'événementiel sportif : quelles organisations pour quels enjeux ?	ECO	Patrick BOURGUIGNON		102
M	<b>BARBIER</b> Mickaël		Les opportunités de financement des PME ayant un projet de développement durable	ECO	Ingrid RICHARD-BIERLA		104
M	<b>BAURAIN</b> Maxime		Importance et enjeux du budget de l'Union européenne	ECO	Alain DURRÉ		106
M	<b>BECART</b> Marc-Antoine - <b>SPYCHALA</b> Romain		Les enjeux des infrastructures sportives en France	ECO	Hassan EL ASRAOUI		108
M	<b>BIZET</b> Florence		Les stratégies d'implantation des entreprises multinationales sur le marché turc : cas de la grande distribution et du commerce de détail	ECO	Hassan EL ASRAOUI		110
M	<b>CASTELLI</b> Clément		La responsabilité sociale et environnementale des multinationales dans les pays en développement	ECO	Hassan EL ASRAOUI		112
M	<b>CAUDRILLIER</b> Ghislain		Dans quel mesure le Business Model traditionnel de la télévision se trouve-t-il bouleversé par les nouveaux modes de consommation du média ?	ECO	Loïc PLÉ		114
M	<b>DEHARVENG</b> Marie-Agnès		Foreign Direct Investment's benefits for the receiving countries and the investors: Chile application	ECO	Mikayel VARDANYAN		116
M	<b>DELMAS</b> Cyril		To which extent the Subprime bubble burst has impacted the current Euro-Zone Sovereign Debt crisis? Empirical Evidence from the US Mortgage Backed Security market	ECO	Etienne CHALMAGNE		118
M	<b>DENIS DU PEAGE</b> Solène		RSE : enjeux, perspectives et nouveau défi économique en France	ECO	Hassan EL ASRAOUI		120
M	<b>DOZIN</b> Maxime		The economic impact of hosting major sporting events on emerging countries: The case of the Olympic Games of Beijing 2008	ECO	Hervé LELEU		122
M	<b>FERNANDEZ</b> Maxime		La garantie des salaires en France, expansions et limites	ECO	François TAQUET		124
M	<b>FLAMMARION</b> Emmanuel - <b>LEMAIRE</b> Charles-Arthur		Les pôles de compétitivité : un modèle efficace ?	ECO	Louis EECKOUDT		126
M	<b>GAUDIN DE SAINT RÉMY</b> Baudouin		"Islamic finance in France" Assessing the credibility of an emergent model	ECO	Hassan EL ASRAOUI		128
PC	<b>NINGRE-COIRIER</b> Julie		Les relations entre l'entreprise X et ses producteurs partenaires du Sud	ECO	Hassan EL ASRAOUI		130

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
<b>FINANCE</b>							
PC	<b>AKTAS</b> Céline	*	Quels sont les déterminants du processus d'octroi de crédit pour une entreprise cliente Crédit du Nord ?	FIN	Hicham DAHER	Elisabeth WECXSTEEN – Luc DUQUENNOY Crédit du Nord	134
M	<b>AUBREE</b> Louise		How microfinance organizations could reduce credit risk?	FIN	Dorothy Mc ALEER		136
M	<b>AUTHIER</b> Kévin - <b>PAUL-DAUPHIN</b> Antoine		The determinants of Capital structure for French Young Innovative SMEs	FIN	Mieszko MAZUR		138
M	<b>BAUDRY</b> Maxime	*	Les sources de financement des Petites et Moyennes Entreprises en période de crise – Comment relancer le développement des entreprises via la légifération, l'exemple de la loi TEPA.	FIN	Robert JOLIET		140
M	<b>BENITO</b> Julien		Financial performance of Islamic mutual funds evidence from time varying market exposures	FIN	Jérémie LEFEBVRE		142
M	<b>BLAIRE</b> Maxime		Dans quelle mesure certaines variables impactent-elles la stratégie de sorties de LBO?	FIN	Jean DESSAIN		144
M	<b>BODIN</b> Stanislas		The European Union Gas Emission Trading Scheme Impact on the Electricity Spot Price Volatility: The Case of Nord Pool	FIN	Yakup Eser ARISOY		146
M	<b>BRAUN</b> Lionel		The impact of Solvency 2 on the French insurance market concentration	FIN	Renaud BEAUPAIN		148
PC	<b>CHABOT</b> Nicolas	*	Etude sur la gestion du risque des matières premières chez X	FIN			150
M	<b>CRIADO</b> Manuelle		Social Performances in microfinance: Case study of UMECAS in Senegal	FIN	Lei MENG		152
M	<b>CROCHET</b> Alexandre - <b>MEULE</b> Benoit		Credit risk management on home loan financing within Islamic and Conventional bankink systemen : a comparision	FIN	Hicham DAHER		154
M	<b>DE FERRON</b> Pierre		Do french socially responsible investments perform similarly compared to traditional investments?	FIN	Luca GELSOMINI		156
PC	<b>DE FRÉMICOURT</b> Arnaud		Modélisation des business plans de réseaux de chaleur	FIN	Renaud BEAUPAIN	COFELY GDF SUEZ	158
M	<b>DEFFARGES</b> Arnaud		L'impact des évènements sportifs sur les marchés financiers	FIN	Guy BUTIN		160
M	<b>DEVAUX</b> Charles		The volatility of overnight rates: Impact of central bank actions	FIN	Renaud BEAUPAIN & Alain DURRÉ		162
M	<b>DUBEC</b> Christophe		Determinant of financial derivatives use and evolution in a risk-averse environment	FIN	Lei MENG		164



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>DUVERGER</b> Marine		The determinants of the Euro-Zone sovereign spreads from early 2005 to the current debt crisis	FIN	Lei MENG		166
M	<b>FERON</b> Marine		The impacts of the Lehman Brothers' bankruptcy on Hedge Funds' liquidity analyzed based on daily spreads	FIN	Renaud BEAUPAIN		168
M	<b>GAIGNAULT</b> Caroline		Comparaison du secteur automobile français et indien au niveau financier de 1994 à 2008	FIN	Robert JOLIET		170
M	<b>GALIAY</b> Ulysse		The evolution of the relation between trading volume and volatility in developed and emerging markets	FIN	Loredana URECHE-RANGAU		172
M	<b>GROS</b> Guillaume		Equity Index Options Pricing: A stochastic volatility model based on historical parameters	FIN	Yakup Eser ARISOY		174
PC	<b>GROS</b> Julien	*	Comment optimiser la gestion de trésorerie chez Blancheporte ?	FIN		Blancheporte	176
PC	<b>HUMBERT</b> Marie-Fleur	*	La gestion du risque de change dans les filiales du raffinage-marketing de Total	FIN	Luca GELSOMINI		178
M	<b>LEMAIRE</b> Thomas - <b>ROQUETTE</b> Victoria		The Impact of European Banks' Derivatives Activity on their Financial Soundness	FIN	İlkay SENDENİZ-YÜNKÜ		180
M	<b>MAGNING LAMBERT</b> Romain		Information asymmetry and the choice of exchange medium : evidence from the French corporate control market	FIN	Hicham DAHER		182
M	<b>MAIZENER</b> Daniel		La prise en compte du risque dans la décision d'investissement Le taux d'actualisation et le bêta comme analyseurs du risque systémique	FIN	Guy BUTIN		184
M	<b>MARTICOU</b> Marie		Long-term commonality in liquidity: Evidence from the Shanghai Stock Exchange	FIN	Lei MENG		186
M	<b>MARTIN</b> Adrien	*	Growth strategies and financial performance of French SMEs supported by Business Angels	FIN	Jérémie LEFEBVRE		188
PC	<b>MARTIN</b> Pierre	*	Quel est le mode d'organisation le plus adapté à la couverture du marché de l'entreprise ?	FIN	Lei MENG	Arnaud LOUCHET & Christophe LACAZE	SAS France 190
M	<b>MOHAMEDI</b> Sami		L'expatriation des joueurs de football français et ses conséquences sur l'ensemble du football Français	FIN	Guy BUTIN		192
M	<b>SAVOURE</b> Julie		The impact of hard bargaining on relationship in an intercultural negotiation context	FIN	Robert JOLIET		194
M	<b>SERMANET</b> Lucie		The user satisfaction with a website impact on brand awareness	FIN	Robert JOLIET		196
M	<b>SONNET</b> Renaud		Publicités vertes : l'approche des trois leviers : solution-ancrage-bénéfices	FIN	Helen BOLLAERT & Hicham DAHER	CF Pierre LE CANN 2010	198
PC	<b>VEY</b> Clément	*	Accompagnement de la clientèle sur les marchés financiers et performance commerciale dans le contexte d'une banque privée	FIN	Robert JOLIET		200

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
<b>HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</b>							
M	<b>CASTAING</b> Mai - <b>QUETEL</b> Thibault		The implementation of Social Innovations in the luxury hospitality industry	HRM	Loïc PLÉ		204
M	<b>CATALAN</b> Anne-Lyse		The evolution of the Human Resources Director in large companies established in France	HRM	Antonio GIANGRECO		206
<b>INTERNATIONAL BUSINESS AND STRATEGY</b>							
M	<b>DUFOUR</b> Marc-Antoine		North American Free Trade Agreement and the Multinational Corporations	IBS	Mikayel VARDANYAN		210
M	<b>GUILLOIN</b> Morgane		Business tourism in India	IBS	Hassan EL ASRAOUI		212
PC	<b>HEMBISE</b> Adrien - <b>LANCRENON</b> Julien	*	Comment accroître la part de client belge dans le cadre d'un magasin frontalier ?	IBS	Hassan EL ASRAOUI		214
PC	<b>KOUSSENS</b> Vianney	*	La pleine croissance de la Colombie : une réelle opportunité à saisir ?	IBS	Patrick BOURGUIGNON & Guy BUTIN		216
M	<b>LE VOYER</b> Claire		Enjeux pour Taiwan du nouvel accord de libre échange avec la Chine	IBS	Alain DURRÉ		218
M	<b>MASQUELIEZ</b> Raphaël		Estimating terrorism impacts on economic growth - Providing counter-terrorism measures through economic development	IBS	Eric DOR		220
PC	<b>MOTTE</b> Manuella	*	Projet de Consulting : La Responsabilité Sociétale du secteur bancaire. Cas d'étude : la Banque Populaire du Nord	IBS			222
M	<b>NORMAND</b> Mathilde		L'intégration économique de l'Amérique du Sud : Vers la création d'une monnaie unique ?	IBS	Eric DOR		224
PC	<b>PERCELAY</b> Gaëlle	*	Les clés du succès d'un Intranet : Le cas de l'intranet juridique de l'entreprise X	IBS	Auréli LECLERCQ		226
M	<b>PLANTEY</b> Romain		Can environmental management constitute a competitive advantage in the hotel industry?	IBS	Ingrid RICHARD-BIERLA		228
M	<b>POIREL</b> Florence		Facebook and the cinema	IBS	Carlos RODRIGUEZ		230
M	<b>SÉRIÈS</b> Baudouin		Country risk evolution in emerging countries	IBS	Frank GOETHALS & Andrea CARUGATI		232
M	<b>VANDEVELDE</b> Aymeric		Conséquences de l'élargissement de l'Union Européenne sur les PME des anciens Etats membres	IBS	Brigit KLEYMANN		234
M	<b>WALLOIS</b> Charlotte		L'énergie photovoltaïque : Comment favoriser le développement de la filière et de la consommation d'énergie propre ?	IBS	Birgit KLEYMANN		236

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>WILLERVAL</b> Laëtitia		La consommation de produits alimentaires d'Asie de l'est en France	IBS	Frank GOETHALS & Lapo MOLA		238
<b>MANAGEMENT</b>							
PC	<b>ANDRE</b> Matthieu	*	Manager et anticiper la TVA de Décathlon SA	MGT	Jacques ANGOT	Matthieu QUAYLE Décathlon	242
PC	<b>BUHOT</b> Clément	*	Améliorer la gestion et la transmission de l'information entre le siège social et les sites de l'entreprise X	MGT	Jacques ANGOT		244
M	<b>CARLI</b> Jean-Louis		Un artiste en entreprise : quels effets?	MGT	Jacques ANGOT		246
M	<b>EUSEBE</b> Stéphanie		Student-Athletes: Perception of their sport	MGT	Birgit KLEYMANN		248
M	<b>FERRU</b> Héloïse		The impact of stress and cerebral hemisphere of preference on decision making	MGT	Yori GIDRON		250
M	<b>GOSSE DE GORRE</b> Pauline	*	Comment exploiter au mieux une ressource pour optimiser la création de valeurs sociales et économiques ?	MGT	Xavier LECOCQ		252
PC	<b>ISOARD</b> Marion		The Diversity and Inclusion issue in the workplace	MGT	Jacques ANGOT	Laurence MONNET - VERNIER Right Management Inc	254
M	<b>LAUWERS</b> Marion		The Effort Reward Imbalance Model: Development and Validation of an indirect measure	MGT	Yori GIDRON		256
M	<b>LEBOUCHER</b> Ophélie		Does the management style act as moderator in the relationship between stress and burnout?	MGT	Yori GIDRON		258
M	<b>LEMOINE</b> Diane		Privacy and data security risks in Public Cloud: The Role of Law	MGT	Isabelle FAGNOT		260
PC	<b>MOLINIÉ</b> Anne-Gaëlle	*	Initiation d'une démarche en faveur du handicap à l'entreprise X	MGT	Jacques ANGOT		262
M	<b>ROMESTAING</b> Etienne		Luxury Hospitality Management	MGT	Barbara SLAVICH		264
M	<b>ROSSET</b> Juliette		How to manage repatriation of Generation Y expatriates	MGT	Remigiusz SMOLINSKI		266
M	<b>SABLON</b> Baptiste		organisation structure and WEB 2.0 : the key collaboration	MGT	Ian SPEAKMAN		268
M	<b>TERMIGNON</b> Emilie		The Influence of Corporate Governance on Mergers & Acquisitions in Europe	MGT	Remigiusz SMOLINSKI		270
M	<b>THOMAS</b> Mathilde	*	How does the Corporate Culture influence the Strategic Human Resource Management Practices?	MGT	Raluca MOGOS DESCOTES		272

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>VANDEVELDE</b> Valentin		Les outils de recherche d'emplois : étude de différences de choix dans leur importance et leur pertinence auprès des étudiants	MGT	Robert JOLIET		274
M	<b>VANUXEM Clothilde</b>		The interaction of hemispheric lateralization by stress in relation to job performance and decision making	MGT	Yori GIDRON		276
PC	<b>VENS</b> Antoine		Réalisation d'un mémorandum de cession d'entreprise	MGT	David NEWLANDS & Frank GOETHALS	Robert LE ROUX	278
<b>MANAGEMENT OF INFORMATION SYSTEM</b>							
PC	<b>DE CORNULIER</b> Jean	*	Projet d'évolution du site internet de la marque X	MIS	Frank GOETHALS		282
M	<b>DE FRANCE</b> Edouard		The influence of ICT innovations on the musique labels in dealing with Customer orientation	MIS	Frank GOETHALS		284
PC	<b>DELDIQUE</b> Geoffrey		Développement et gestion du positionnement de la société X sur le marché publicitaire du moteur de recherche de Google	MIS	Frank GOETHALS & Loïc PLÉ		286
M	<b>FERRET</b> Olivier		ICT & Environment : assessing environmental footprint of an e-learning	MIS	Aurelio RAVARINI & Andrea CARUGATI		288
M	<b>PETIPREZ</b> Thomas		Comparing e-grocery web platforms : Efficiency analysis of three e-grocery suppliers of content	MIS	Frank GOETHALS		290
M	<b>WOLOSZCZYK</b> Jonathan		implementation of a new intranet portal	MIS	Etienne GRIMONPREZ		292
<b>MARKETING</b>							
M	<b>BARBELLION</b> Pierre - <b>GEORGES</b> Rony		Challenges of the customer satisfaction and of performance in global and key account management strategy	MKG	Ian SPEAKMAN		296
M	<b>BAUDRY</b> Charlotte		Les collections capsules des créateurs de luxe à destination des marques de mode de masse : définition, stratégies de marques et impacts sur la perception des consommateurs et sur les marques de luxe	MKG	Karine CHARRY		298
M	<b>BEHAGHEL</b> Capucine - <b>LEFEBVRE</b> Thibaut		Impact of counterfeit luxury purchases on further original luxury purchases	MKG	Monali HOTA		300
PC	<b>BENSADOUN</b> Laura	*	Analyse Marketing Stratégique	MKG	Véronique PAUWELS		302
PC	<b>BERGER</b> Manon - <b>DE LA TULLAYE</b> Camille	*	La commercialisation d'une solution informatique	MKG	Graham ROBERTS		304
PC	<b>BERTRAND</b> Pierre-Antoine - <b>HAURANT</b> Antoine	*	Une agence média en crise: stratégies de communication et nouveaux modèles économiques	MKG	Stéphane LAUTISSIER		306
M	<b>BONNET</b> Romain		Consommation ostentatoire et intégration professionnelle	MKG	Joëlle VANHAMME		308

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>BONNET</b> Thomas - <b>SOBECKI</b> Maxime		La Réalité Augmentée : nouvel outil marketing des entreprises ou simple effet de mode ?	MKG	Jacques ANGOT		310
M	<b>BRAS</b> Erwan - <b>PONCELET</b> Vianney		McDonald's communication strategy influenced by cultural factors	MKG	Monali HOTA		312
M	<b>BRAVAIS</b> Mathilde		Art in marketing communication: the impact on consumers' behaviour	MKG	Joëlle VANHAMME		314
PC	<b>CLAUDIN</b> Corentin - <b>WERNY</b> Caroline		Comment développer le service des Ateliers de la Maison chez Leroy Merlin ?	MKG	Ruben CHUMPITAZ	Laurence MULET Leroy Merlin	316
M	<b>CLAVIER</b> Hélène - <b>TUDUAL</b> Sophie		Etude de la performance du placement de causes au cinéma : mise en parallèle avec le placement de produits non éthiques, concentration sur les jeunes de 18 à 25 ans	MKG	Jacques ANGOT		318
M	<b>COULOMBIER</b> François		L'advertainment sur Internet, nouvelle forme de communication des marques liant message promotionnel et divertissement pour le consommateur	MKG	Stéphane LAUTISSIER		320
M	<b>CROSNIER</b> Charles-Antoine		Les conséquences du changement de marque - Cas Taillefine Belvita	MKG	Véronique PAUWELS		322
M	<b>DAVID</b> Clément		Impact of the RFID technology introduction on the Customer relationship management in the retail industry	MKG	Kristof COUSSEMENT		324
M	<b>D'AYGUESVIVES</b> Camille - <b>DEKIMPE</b> Camille		Perceptions et motivations d'achat des mères de famille concernant le marché de la mode enfantine de luxe	MKG	Karine CHARRY		326
M	<b>DE FOUGEROUX</b> Maxime		Marketing studies: simulation of new product development and introduction: bio10tik, organic fast food	MKG	Véronique PAUWELS		328
PC	<b>DE GUERRE</b> Aymeric	*	Etude de la concurrence de l'entreprise X sur le marché des cuisines	MKG	Kristof COUSSEMENT		330
M	<b>DEGRYSE</b> Emmanuel - <b>LECLERCQ</b> Solène		Comment et par quels moyens mobiliser durablement le consommateur à l'achat de produits locaux ?	MKG	Karine CHARRY		332
M	<b>DELESALLE</b> Hugo		Le lien entre la personnalité du consommateur et la personnalité de la marque sur le marché du sport français. Quel impact sur le comportement d'achat ?	MKG	Véronique PAUWELS		334
M	<b>DHOSTE</b> Anne-Charlotte		The influence of culture on consumer perceptions of luxury and consumer behaviour - A cross-cultural study between France and Brazil	MKG	Monali HOTA		336
PC	<b>DOUESNEAU</b> Sophie - <b>HALAIS</b> Pauline	*	Comment éduquer le consommateur afin de faciliter l'acte d'achat d'ampoules en magasin?	MKG	Ruben CHUMPITAZ	Leroy Merlin	338
PC	<b>DUPUIS</b> Fabien	*	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		340
M	<b>DUPUIS</b> Mathieu		Influence of selected marketing mix elements on customer's purchase intention toward national brands and private labels - An application to the French grocery retail industry	MKG	Kristof COUSSEMENT		342

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
M	<b>FORGET</b> Marion - <b>PEEL</b> Oriana		Functional foods: French consumer's perception, attitudes and willingness to purchase	MKG	Nathalie DEMOULIN			344
PC	<b>FOURMAUX</b> Emilie - <b>MAES</b> Prune	*	Identification des variables influençant l'image-prix : cas de l'entreprise X.	MKG	Jacques ANGOT & Ruben CHUMPITAZ			346
M	<b>GANTIER</b> Juliette		Measuring the influence of Zara's international success on country of origin image of Spain for fashion and perceived quality on different levels of knowledge French consumers	MKG	Monali HOTA			348
PC	<b>GHENASSIA</b> Olivier	*	Etude sur l'iPad	MKG	Nathalie DEMOULIN	Romain BULARD-LUC	MOBILIS Digital	350
M	<b>GOEMAN</b> Eléonore		The change of a local brand to a global brand	MKG	Véronique PAUWELS			352
M	<b>HONORÉ</b> Clarisse		Purchasing: A strategic relationship perspective	MKG	Ian SPEAKMAN			354
M	<b>JALIBERT</b> Thomas - <b>PETIT</b> Damien		Les effets de la nostalgie et de l'authenticité sur l'intention d'achat et les effets modérateurs de l'âge et du genre du consommateur	MKG	Ruben CHUMPITAZ			356
M	<b>JULIENNE</b> Olivier		Le sponsoring des collectivités publiques, quel impact sur la qualité perçue, la satisfaction et l'engagement envers un service public	MKG	Raluca MOGOS DESCOTES			358
M	<b>KOLA</b> Mohammed Aouf		Does brand influence purchase of gold jewellery in India	MKG	Monali HOTA			360
PC	<b>KRAJ</b> Caroline	*	Comment développer les ressources externes aux Ateliers de la Maison chez le Leroy Merlin France	MKG	RUBen CHUMPITAZ	Laurence MULET	Leroy Merlin	362
M	<b>LAGODA</b> Rémi		Mymajorcompany - De nouveaux rôles pour le consommateur : Une solution pour l'industrie du disque en crise ?	MKG	Karine CHARRY & Loïc PLÉ			364
M	<b>LE COLLETER</b> Soizic		How can consumers' expectations help brands in the choice of a mobile strategy?	MKG	Émérence LEHEUT			366
PC	<b>LE SCANFF</b> Perrine	*	Pourquoi et comment la communication événementielle constitue aujourd'hui un facteur clé de succès dans les stratégies de communication des Maisons de Luxe	MKG	Karine CHARRY			368
M	<b>LEFEBVRE</b> Cécile		Luxe et développement durable	MKG	Joëlle VANHAMME			370
M	<b>LEGAIGNOUX</b> Arnaud		Réalité augmentée et performance marketing	MKG	Loïc PLÉ			372
M	<b>MAQUET</b> Alexandra		Influence of the "Fit" and "Likeability" of a spoke-character in the effectiveness of an advertisement promoting healthy food to children	MKG	Karine CHARRY			374
PC	<b>MARCHAIS-MARIOTTE</b> Manon	*	Les stratégies de marque, axes de développement pour l'image et la notoriété de l'entreprise X	MKG	Véronique PAUWELS			376

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
PC	<b>MASSON</b> Pauline	*	The extension of communication and attendance for private clubs hosted by hotels	MKG	Chen CHAVI & Ian SPEAKMAN	The Saint James Paris	378
M	<b>MAVELY</b> Paul		Les perspectives d'avenir du marché de la musique face au téléchargement illégal	MKG	Ruben CHUMPITAZ		380
M	<b>MOTTE</b> Sylvain		L'impact des caisses automatiques sur la perception du temps d'attente et sur la satisfaction du client	MKG	Souad DJELASSI		382
M	<b>PERTUY</b> Manon		Effectiveness of product placement in movies to promote healthy behavior (anti-smoking) among children from 8 to 12	MKG	Karine CHARRY		384
PC	<b>PETILLON</b> Grégoire	*	Stratégie commerciale et développement du business des comptes clés	MKG	Graham ROBERTS		386
PC	<b>RIOU</b> Jérôme		Développement d'une offre commerciale innovante dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale	MKG	Guy BUTIN & Patrick BOURGUIGNON		388
PC	<b>SLUYS</b> Nicolas	*	L'évaluation d'une jeune entreprise innovante en forte croissance : Le cas de l'entreprise X	MKG	Valérie SWAEN	Frédéric LECOMPTE	390
<b>NEGOTIATION</b>							
M	<b>BRIDOUX</b> Amandine		The perceived differences in the use of emotions in Franco-Spanish negotiations and the reactions they trigger	NEG	Remigiusz SMOLINSKI		394
M	<b>BROCHARD</b> Marc		The intercultural negotiations between India and Western Europe	NEG	Ian SPEAKMAN		396
M	<b>COLSON</b> Cyril		How do cultural differences and the time factor affect the negotiation skills of a French expatriate based in Australia?	NEG	Ian SPEAKMAN		398
M	<b>CORDONNIER</b> Thomas - <b>DE GOÛYON MATIGNON</b> Jacques	*	To what extent is trust a moderating effect in cross-cultural negotiation and what is its impact on Key Account Management and sales strategies in French and American models?	NEG	Ian SPEAKMAN		400
M	<b>DELEMAR</b> Quentin		The influences of sales promotions in the negotiation between suppliers and retailers	NEG	Chavi CHEN		402
M	<b>DEVIVRY</b> Amaury		The Balance of Power in Business to Business Negotiations	NEG	Ian SPEAKMAN		404
M	<b>HOARAU</b> Quentin		The impact of routine on negotiation	NEG	Remigiusz SMOLINSKI		406
M	<b>HORNUNG</b> Laura - <b>PLAYS</b> Stéphanie		Managing cultural differences in cross-border negotiations: Challenges facing French Small and Medium sized Enterprises	NEG	Ian SPEAKMAN & Antonio GIANGRECO		408
M	<b>LEBEAU</b> Jean		What is the influence of culture, in the communication process, on an intercultural negotiation's outcome?	NEG	Ian SPEAKMAN		410

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>LORTHIOIS</b> Quentin		negotiation Styles: Low Cost Carriers versus Full Services Carriers	NEG	Franck GOETHALS		Laguiole	412
M	<b>PUGLISI</b> Luca		How does Information and Communication Technology influence trust in negotiation?	NEG	Fawaz BADDAR & Valon MURTEZAJ			414
M	<b>ROBINET</b> Sylvain		What are the different behavioral approaches to negotiation on the market of Champagne, on a national level and on an international one?	NEG	Tim LYONS			416
M	<b>ROUAYRENC</b> Samuel		Comparative analysis between French and Polish negotiators behaviours in a low trust negotiation context	NEG	Evren SAHIN			418
<b>OPERATIONS MANAGEMENT</b>								
PC	<b>BATHELLIER</b> Emma	*	Dans quelles mesures peut-on optimiser la chaîne logistique d'une thématique produit ?	OPS	David NEWLANDS			422
PC	<b>BENBRAHIM</b> Rayed		The optimization of order processing in an agro-food export company	OPS	David NEWLANDS & Ian SPEAKMAN	Leïla-Céline MECHENTEL	EURODELICES	424
M	<b>CORBIER</b> Hélène		The purchasing strategy to set-up a purchasing office in China in the apparel industry	OPS	Anna CANATO			426
PC	<b>DE RINCQUESEN</b> Mathilde	*	L'implantation des normes ISO 22000:2005 relative à la sécurité alimentaire au sein des cuisines du Hyatt Regency de Casablanca	OPS	David NEWLANDS		HYATT	428
PC	<b>DELANNOY</b> Martin - <b>MACHET</b> Kévin		Mise en place d'un nouveau système de livraison dans les magasins Leroy Merlin	OPS	David NEWLANDS	Pascal LION	Leroy Merlin	430
PC	<b>DEREGNAUCOURT</b> Vianney	*	Improving the Product Selection Process	OPS	Timothy LYONS			432
PC	<b>DEWÈVRE</b> Simon	*	Réaliser un audit complet du service « Reprise de Marchandises »	OPS	David NEWLANDS		Leroy Merlin	434
M	<b>LECOUR</b> Delphine - <b>STAUB</b> Laura		The use of reverse logistics as a competitive advantage	OPS	David NEWLANDS			436
PC	<b>LEPOUTRE</b> Marine - <b>MATERNE</b> Anne-Sophie	*	Étude de stratégies logistiques Multi-Canal	OPS	David NEWLANDS			438
<b>STRATEGY</b>								
M	<b>BAHSOUN</b> Selim - <b>MALBERT</b> Cyril		Internationalization strategies in the mobile phone industry: Nokia case study	STR	Birgit KLEYMANN			442
M	<b>BAILLY</b> Anne-Lise - <b>BIGARD</b> Marie		Integrative model for successful mergers and acquisitions	STR	Anna CANATO			444
	<b>BELAUD</b> Romain - <b>VIOT</b> Stéphanie	*	Le tourisme de convivialité dans la Vallée du Colca au Pérou	STR	Birgit KLEYMANN			446



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>BEZARD-FALGAS</b> Matthieu - <b>CHAOUCH</b> Adrien		Design an assessment centre offer for Valoa Consulting	STR	Hedley MALLOCH		Valoa Consulting	448
M	<b>BOUAISSIER DE BERNOUIS</b> Pierre - <b>TIBERGHEN</b> Augustin		Le placement de produits dans les séries télévisées, une stratégie efficace pour atteindre les consommateurs au travers d'une culture de marque ?	STR	Jacques ANGOT			450
PC	<b>BRAND</b> Laurent	*	Company X International strategy: Entry mode in the Libyan market	STR	David NEWLANDS & Ian SPEAKMAN			452
PC	<b>BRIDLANCE</b> Amandine - <b>CHARBONNEL</b> François-Xavier	*	Les nouveaux services en gares : « La conciergerie »	STR	Jacques ANGOT			454
PC	<b>CATTO</b> Ludovic - <b>OLIVIER</b> Jacques		Stratégies de développement d'une PME dans le secteur du bâtiment	STR	Ingrid RICHARD-BIERLA		PORTHEAULT	456
PC	<b>COUSIN</b> Lilas - <b>WARNIER</b> Alice	*	Business development product strategy for Y	STR	Hervé LELEU & Kristof COUSSEMENT			458
M	<b>DE BOISJOLLY</b> Arthus		Le social business model : Antécédents et conséquences de la mise en place d'un social business model (SBM)	STR	Xavier LECOCQ			460
PC	<b>DE LAVALETTE</b> Paul	*	Le marché des étrangers en Colombie : un risque ou une opportunité ?	STR	Patrick BOURGUIGNON & Guy BUTIN			462
M	<b>DE SEIGNEURENS</b> Guillaume		Influences institutionnelles sur l'objectif stratégique d'une organisation. Application au secteur musical	STR	Jacques ANGOT			464
M	<b>DESHAYES</b> Charlotte		La création d'un ensemble d'hébergements touristiques en zone rurale en développement : le pourtour du Lac du Der (Champagne-Ardenne).	STR	Patrick BOURGUIGNON			466
PC	<b>GLESS</b> Magalie		Comment et dans quelles mesures ouvrir des boutiques de la jeune marque Picture ?	STR	Emerence LEHEUT		Picture	468
M	<b>GOUPIL</b> Fanny		Managing a strategic change process from a conventional to a sustainable farm	STR	Birgit KLEYMANN			470
PC	<b>LAMOUR</b> Pierre-Xavier		Le conseil dans le financement de la recherche et du développement en France et en Europe, le cas F-inciativas	STR	Brigit KLEYMANN			472
M	<b>LEGOUT</b> Baptiste		Évolution des Business Models confrontés à une concurrence par le client : Le cas du marché de l'animation japonaise en France à l'heure du fansub et du simulcast	STR	Loïc PLÉ			474
PC	<b>NOEBES</b> Xavier	*	Transformations technologiques et sociologiques : impact sur le business model des canaux de distribution des banques de détail en France	STR			HeadLink-Partners	476
PC	<b>PETIET</b> Matthieu - <b>TOURLIERE</b> Geoffroy	*	L'implémentation des politiques de responsabilités sociétales des entreprises au sein des petites et moyennes entreprises : Le cas Corrélation	STR	Valérie SWAEN	Gabrielle PICHON	Corrélation	478
PC	<b>PETIT</b> Marie-Ange		Création d'une concession de distributeurs automatiques de pizzas	STR	Patrick BOURGUIGNON			480

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>PINTEAUX</b> Jean-Philippe	*	Le lancement d'une boisson innovante : De la distribution sélective au référencement national...	STR	Patrick BOURGUIGNON			482
PC	<b>POIGNARD</b> Marion		Projet de consulting entrepreneuriat business plan et etude financiere stud'ads	STR	Patrick BOURGUIGNON	Francis DEPLANCKE	IES	484
M	<b>THERON</b> Vincent		How the crisis led premium brands to consider different ways to manage the existing levers to retain their clients and generate sales, what "best practices" enabled them to face such a challenge?	STR	Hedley MALLOCH			486
M	<b>TOULEMONDE</b> Sébastien		Le transfert de connaissances dans le réseau des PME	STR	Patrick BOURGUIGNON			488
M	<b>VALETTE</b> Alexandra		Sensibilisation au défi environnemental et engagement du consommateur : champ d'actions des marques	STR	Jacques ANGOT			490
M	<b>VITRE</b> Nicolas	*	Rise of the applicationsStores: a practical look at the App Store	STR	David CRAINICH			492

## Liste des travaux par auteurs

AC = Audit – Control

ECO = Economics

FI = Finance

HRM = Human Resources Management

IBS = International Business and Strategy

MGT = Management

MIS = Management of Information System

MKG = Marketing

NEG = Negotiation

OPS = Operations Management

STR= Strategy



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>AKTAS</b> Céline	*	Quels sont les déterminants du processus d'octroi de crédit pour une entreprise cliente Crédit du Nord ?	FIN	Hicham DAHER	Elisabeth WECSSTEEN – Luc DUQUENNOY	Crédit du Nord	134
M	<b>ALLARY</b> Hugo - <b>JEANDUPEUX</b> Morgan	*	L'événementiel sportif : quelles organisations pour quels enjeux ?	ECO	Patrick BOURGUIGNON			102
PC	<b>ANDRE</b> Matthieu	*	Manager et anticiper la TVA de Décathlon SA	MGT	Jacques ANGOT	Matthieu QUAYLE	Décathlon	242
M	<b>AUBERT</b> Claire		Relation croissance-endettement des entreprises en avenir incertain et implication du contrôle de gestion : cas du secteur des énergies renouvelables en France	ACC	Patrick BOURGUIGNON			36
M	<b>AUBREE</b> Louise		How microfinance organizations could reduce credit risk?	FIN	Dorothy Mc ALEER			136
M	<b>AUTHIER</b> Kévin - <b>PAUL-DAUPHIN</b> Antoine		The determinants of Capital structure for French Young Innovative SMEs	FIN	Mieszko MAZUR			138
M	<b>BAHSOUN</b> Selim - <b>MALBERT</b> Cyril		Internationalization strategies in the mobile phone industry: Nokia case study	STR	Birgit KLEYMANN			442
M	<b>BAILLY</b> Anne-Lise - <b>BIGARD</b> Marie		Integrative model for successful mergers and acquisitions	STR	Anna CANATO			444
M	<b>BARBELLION</b> Pierre - <b>GEORGES</b> Rony		Challenges of the customer satisfaction and of performance in global and key account management strategy	MKG	Ian SPEAKMAN			296
M	<b>BARBIER</b> Mickaël		Les opportunités de financement des PME ayant un projet de développement durable	ECO	Ingrid RICHARD-BIERLA			104
PC	<b>BATHELLIER</b> Emma	*	Dans quelles mesures peut-on optimiser la chaîne logistique d'une thématique produit ?	OPS	David NEWLANDS			422
M	<b>BAUDRY</b> Charlotte		Les collections capsules des créateurs de luxe à destination des marques de mode de masse : définition, stratégies de marques et impacts sur la perception des consommateurs et sur les marques de luxe	MKG	Karine CHARRY			298
M	<b>BAUDRY</b> Maxime	*	Les sources de financement des Petites et Moyennes Entreprises en période de crise – Comment relancer le développement des entreprises via la législation, l'exemple de la loi TEPA.	FIN	Robert JOLIET			140
M	<b>BAURAIN</b> Maxime		Importance et enjeux du budget de l'Union européenne	ECO	Alain DURRÉ			106
M	<b>BECART</b> Marc-Antoine - <b>SPYCHALA</b> Romain		Les enjeux des infrastructures sportives en France	ECO	Hassan EL ASRAOUI			108
M	<b>BEHAGHEL</b> Capucine - <b>LEFEBVRE</b> Thibaut		Impact of counterfeit luxury purchases on further original luxury purchases	MKG	Monali HOTA			300
	<b>BELAUD</b> Romain - <b>VIOT</b> Stéphanie	*	Le tourisme de convivialité dans la Vallée du Colca au Pérou	STR	Birgit KLEYMANN			446
PC	<b>BENBRAHIM</b> Rayed		The optimization of order processing in an agro-food export company	OPS	David NEWLANDS & Ian SPEAKMAN	Leïla-Céline MECHENTEL	EURODELICES	424

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>BENITO</b> Julien		Financial performance of Islamic mutual funds evidence from time varying market exposures	FIN	Jérémie LEFEBVRE		142
PC	<b>BENSADOUN</b> Laura	*	Analyse Marketing Stratégique	MKG	Véronique PAUWELS		302
PC	<b>BERGER</b> Manon - <b>DE LA TULLAYE</b> Camille	*	La commercialisation d'une solution informatique	MKG	Graham ROBERTS		304
PC	<b>BERTRAND</b> Pierre-Antoine - <b>HAURANT</b> Antoine	*	Une agence média en crise: stratégies de communication et nouveaux modèles économiques	MKG	Stéphane LAUTISSIER		306
PC	<b>BEZARD-FALGAS</b> Matthieu - <b>CHAOUCH</b> Adrien		Design an assessment centre offer for Valoa Consulting	STR	Hedley MALLOCH	Valoa Consulting	448
M	<b>BIZET</b> Florence		Les stratégies d'implantation des entreprises multinationales sur le marché turc : cas de la grande distribution et du commerce de détail	ECO	Hassan EL ASRAOUI		110
M	<b>BLAIRE</b> Maxime		Dans quelle mesure certaines variables impactent-elles la stratégie de sorties de LBO?	FIN	Jean DESSAIN		144
M	<b>BODIN</b> Stanislas		The European Union Gas Emission Trading Scheme Impact on the Electricity Spot Price Volatility: The Case of Nord Pool	FIN	Yakup Eser ARISOY		146
M	<b>BONNET</b> Romain		Consommation ostentatoire et intégration professionnelle	MKG	Joëlle VANHAMME		308
M	<b>BONNET</b> Thomas - <b>SOBECKI</b> Maxime		La Réalité Augmentée : nouvel outil marketing des entreprises ou simple effet de mode ?	MKG	Jacques ANGOT		310
M	<b>BOUAISSIER DE BERNOUIS</b> Pierre - <b>TIBERGHEN</b> Augustin		Le placement de produits dans les séries télévisées, une stratégie efficace pour atteindre les consommateurs au travers d'une culture de marque ?	STR	Jacques ANGOT		450
M	<b>BOURDEL</b> Amélie		Les pratiques budgétaires dans l'industrie hôtelière française	ACC	Anne-Catherine MOURSLI & Sophie HOOZEE		38
PC	<b>BRAND</b> Laurent	*	Company X International strategy: Entry mode in the Libyan market	STR	David NEWLANDS & Ian SPEAKMAN		452
M	<b>BRAS</b> Erwan - <b>PONCELET</b> Vianney		McDonald's communication strategy influenced by cultural factors	MKG	Monali HOTA		312
M	<b>BRAUN</b> Lionel		The impact of Solvency 2 on the French insurance market concentration	FIN	Renaud BEAUPAIN		148
M	<b>BRAVAIS</b> Mathilde		Art in marketing communication: the impact on consumers' behaviour	MKG	Joëlle VANHAMME		314
PC	<b>BRIDLANCE</b> Amandine - <b>CHARBONNEL</b> François-Xavier	*	Les nouveaux services en gares : « La conciergerie »	STR	Jacques ANGOT		454
M	<b>BRIDOUX</b> Amandine		The perceived differences in the use of emotions in Franco-Spanish negotiations and the reactions they trigger	NEG	Remigiusz SMOLINSKI		394
M	<b>BROCHARD</b> Marc		The intercultural negotiations between India and Western Europe	NEG	Ian SPEAKMAN		396

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>BRY</b> Frédéric	*	Mise en place du processus budgétaire chez la société Nord Réseau Concept	ACC				40
PC	<b>BUHOT</b> Clément	*	Améliorer la gestion et la transmission de l'information entre le siège social et les sites de l'entreprise X	MGT	Jacques ANGOT			244
PC	<b>CAMARA</b> Mohamed		Le pilotage de la performance dans une entreprise française de recouvrement des créances : conception d'un tableau de bord opérationnel	ACC	Claire GREVET	Frédéric KOCEVAR	Concilian	42
M	<b>CARLI</b> Jean-Louis		Un artiste en entreprise : quels effets?	MGT	Jacques ANGOT			246
M	<b>CASTAING</b> Mai - <b>QUETEL</b> Thibault		The implementation of Social Innovations in the luxury hospitality industry	HRM	Loïc PLÉ			204
M	<b>CASTELLI</b> Clément		La responsabilité sociale et environnementale des multinationales dans les pays en développement	ECO	Hassan EL ASRAOUI			112
M	<b>CATALAN</b> Anne-Lyse		The evolution of the Human Resources Director in large companies established in France	HRM	Antonio GIANGRECO			206
PC	<b>CATTO</b> Ludovic - <b>OLIVIER</b> Jacques		Stratégies de développement d'une PME dans le secteur du bâtiment	STR	Ingrid RICHARD-BIERLA		PORTHEAULT	456
M	<b>CAUDRILLIER</b> Ghislain		Dans quel mesure le Business Model traditionnel de la télévision se trouve-t-il bouleversé par les nouveaux modes de consommation du média ?	ECO	Loïc PLÉ			114
M	<b>CAULLIEZ</b> Pauline - <b>FERRI</b> Maurine		La restauration hospitalière : Stratégie, enjeu et pilotage	ACC	Caroline ROUSSEL			44
PC	<b>CHABOT</b> Nicolas	*	Etude sur la gestion du risque des matières premières chez X	FIN				150
PC	<b>CLAUDIN</b> Corentin - <b>WERNY</b> Caroline		Comment développer le service des Ateliers de la Maison chez Leroy Merlin ?	MKG	Ruben CHUMPITAZ	Laurence MULET	Leroy Merlin	316
M	<b>CLAVIER</b> Hélène - <b>TUDUAL</b> Sophie		Etude de la performance du placement de causes au cinéma : mise en parallèle avec le placement de produits non éthiques, concentration sur les jeunes de 18 à 25 ans	MKG	Jacques ANGOT			318
M	<b>COLSON</b> Cyril		How do cultural differences and the time factor affect the negotiation skills of a French expatriate based in Australia?	NEG	Ian SPEAKMAN			398
M	<b>CORBIER</b> Hélène		The purchasing strategy to set-up a purchasing office in China in the apparel industry	OPS	Anna CANATO			426
M	<b>CORDONNIER</b> Thomas - <b>DE GOÛYON MATIGNON</b> Jacques	*	To what extent is trust a moderating effect in cross-cultural negotiation and what is its impact on Key Account Management and sales strategies in French and American models?	NEG	Ian SPEAKMAN			400
M	<b>COULOMBIER</b> François		L'advertising sur Internet, nouvelle forme de communication des marques liant message promotionnel et divertissement pour le consommateur	MKG	Stéphane LAUTISSIER			320
PC	<b>COUSIN</b> Lilas - <b>WARNIER</b> Alice	*	Business development product strategy for Y	STR	Hervé LELEU & Kristof COUSSEMENT			458

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
M	<b>CRIADO</b> Manuelle		Social Performances in microfinance: Case study of UMECAS in Senegal	FIN	Lei MENG			152
M	<b>CROCHET</b> Alexandre - <b>MEULE</b> Benoit		Credit risk management on home loan financing within Islamic and Conventional bankink systemen : a comparision	FIN	Hicham DAHER			154
M	<b>CROSNIER</b> Charles-Antoine		Les conséquences du changement de marque - Cas Taillefine Belvita	MKG	Véronique PAUWELS			322
M	<b>DAVID</b> Clément		Impact of the RFID technology introduction on the Customer relationship management in the retail industry	MKG	Kristof COUSSEMENT			324
M	<b>D'AYGUESVIVES</b> Camille - <b>DEKIMPE</b> Camille		Perceptions et motivations d'achat des mères de famille concernant le marché de la mode enfantine de luxe	MKG	Karine CHARRY			326
M	<b>DE BOISJOLLY</b> Arthus		Le social business model : Antécédents et conséquences de la mise en place d'un social business model (SBM)	STR	Xavier LECOCQ			460
PC	<b>DE CORNULIER</b> Jean	*	Projet d'évolution du site internet de la marque X	MIS	Frank GOETHALS			282
M	<b>DE FERRIERES</b> Thibault		La perception des contrôleurs de gestion par les responsables opérationnels dans un secteur particulier : l'hôpital public	ACC	Caroline ROUSSEL			46
M	<b>DE FERRON</b> Pierre		Do french socially responsible investments perform similarly compared to traditional investments?	FIN	Luca GELSOMINI			156
M	<b>DE FOUGEROUX</b> Maxime		Marketing studies: simulation of new product development and introduction: bio10tik, organic fast food	MKG	Véronique PAUWELS			328
M	<b>DE FRANCE</b> Edouard		The influence of ICT innovations on the musique labels in dealing with Customer orientation	MIS	Frank GOETHALS			284
PC	<b>DE FRÉMICOURT</b> Arnaud		Modélisation des business plans de réseaux de chaleur	FIN	Renaud BEAUPAIN		COFELY GDF SUEZ	158
PC	<b>DE GUERRE</b> Aymeric	*	Etude de la concurrence de l'entreprise X sur le marché des cuisines	MKG	Kristof COUSSEMENT			330
PC	<b>DE LAVALETTE</b> Paul	*	Le marché des étrangers en Colombie : un risque ou une opportunité ?	STR	Patrick BOURGUIGNON & Guy BUTIN			462
PC	<b>DE RINCQUESEN</b> Mathilde	*	L'implantation des normes ISO 22000:2005 relative à la sécurité alimentaire au sein des cuisines du Hyatt Regency de Casablanca	OPS	David NEWLANDS		HYATT	428
M	<b>DE SEIGNEURENS</b> Guillaume		Influences institutionnelles sur l'objectif stratégique d'une organisation. Application au secteur musical	STR	Jacques ANGOT			464
M	<b>DEFFARGES</b> Arnaud		L'impact des évènements sportifs sur les marchés financiers	FIN	Guy BUTIN			160
M	<b>DEGRYSE</b> Emmanuel - <b>LECLERCQ</b> Solène		Comment et par quels moyens mobiliser durablement le consommateur à l'achat de produits locaux ?	MKG	Karine CHARRY			332
M	<b>DEHARVENG</b> Marie-Agnès		Foreign Direct Investment's benefits for the receiving countries and the investors: Chile application	ECO	Mikayel VARDANYAN			116
PC	<b>DELANNOY</b> Martin - <b>MACHET</b> Kévin		Mise en place d'un nouveau système de livraison dans les magasins Leroy Merlin	OPS	David NEWLANDS	Pascal LION	Leroy Merlin	430



TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
PC	<b>DELDIQUE</b> Geoffrey		Développement et gestion du positionnement de la société X sur le marché publicitaire du moteur de recherche de Google	MIS	Frank GOETHALS & Loïc PLÉ		286
M	<b>DELEMAR</b> Quentin		The influences of sales promotions in the negotiation between suppliers and retailers	NEG	Chavi CHEN		402
M	<b>DELESALLE</b> Hugo		Le lien entre la personnalité du consommateur et la personnalité de la marque sur le marché du sport français. Quel impact sur le comportement d'achat ?	MKG	Véronique PAUWELS		334
M	<b>DELMAS</b> Cyril		To which extent the Subprime bubble burst has impacted the current Euro-Zone Sovereign Debt crisis? Empirical Evidence from the US Mortgage Backed Security market	ECO	Etienne CHALMAGNE		118
M	<b>DENIS DU PEAGE</b> Solène		RSE : enjeux, perspectives et nouveau défi économique en France	ECO	Hassan EL ASRAOUI		120
PC	<b>DEREGNAUCOURT</b> Vianney	*	Improving the Product Selection Process	OPS	Timothy LYONS		432
M	<b>DESHAYES</b> Charlotte		La création d'un ensemble d'hébergements touristiques en zone rurale en développement : le pourtour du Lac du Der (Champagne-Ardenne).	STR	Patrick BOURGUIGNON		466
M	<b>DEVAUX</b> Charles		The volatility of overnight rates: Impact of central bank actions	FIN	Renaud BEAUPAIN & Alain DURRÉ		162
M	<b>DEVIVRY</b> Amaury		The Balance of Power in Business to Business Negotiations	NEG	Ian SPEAKMAN		404
PC	<b>DEWÈVRE</b> Simon	*	Réaliser un audit complet du service « Reprise de Marchandises »	OPS	David NEWLANDS	Leroy Merlin	434
M	<b>DHOSTE</b> Anne-Charlotte		The influence of culture on consumer perceptions of luxury and consumer behaviour - A cross-cultural study between France and Brazil	MKG	Monali HOTA		336
PC	<b>DIDIER</b> Grégoire - <b>PEZRON</b> Sébastien	*	L'évaluation de la performance de l'audit interne dans les moyennes et grandes entreprises françaises.	ACC	Christine GENIN		48
PC	<b>DOUESNEAU</b> Sophie - <b>HALAIS</b> Pauline	*	Comment éduquer le consommateur afin de faciliter l'acte d'achat d'ampoules en magasin?	MKG	Ruben CHUMPITAZ	Leroy Merlin	338
M	<b>DOZIN</b> Maxime		The economic impact of hosting major sporting events on emerging countries: The case of the Olympic Games of Beijing 2008	ECO	Hervé LELEU		122
M	<b>DUBEC</b> Christophe		Determinant of financial derivatives use and evolution in a risk-averse environment	FIN	Lei MENG		164
M	<b>DUFOUR</b> Marc-Antoine		North American Free Trade Agreement and the Multinational Corporations	IBS	Mikayel VARDANYAN		220
M	<b>DUPONT</b> Olympe		Impact du passage aux normes IFRS sur l'estimation du risque de faillite des sociétés françaises industrielles cotées selon les ratios de Beaver et le score Banque de France Industrie BDFI2	ACC	Guy BUTIN		50
PC	<b>DUPUIS</b> Fabien	*	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		340

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
M	<b>DUPUIS</b> Mathieu		Influence of selected marketing mix elements on customer's purchase intention toward national brands and private labels - An application to the French grocery retail industry	MKG	Kristof COUSSEMENT			342
PC	<b>DUREAU</b> Marion	*	Externalisation de la fonction comptable : motivations et risques	ACC	Helen BOLLAERT	Cécile FONTAINE	Mazars	52
M	<b>DUVERGER</b> Marine		The determinants of the Euro-Zone sovereign spreads from early 2005 to the current debt crisis	FIN	Lei MENG			166
M	<b>DUVOISIN</b> Anne-Laure		Pilotage des PME innovantes dans le secteur des TIC en termes de tableaux de bord	ACC	Patrick BOURGUIGNON			54
PC	<b>EBRARD</b> Sébastien		Mise en place du Plan de Contrôle Interne au CPT de Bouchain	ACC	Stéphane MOUTON	Claude BIAIS	EDF	56
M	<b>EUSEBE</b> Stéphanie		Student-Athletes: Perception of their sport	MGT	Birgit KLEYMANN			248
M	<b>FERNANDEZ</b> Maxime		La garantie des salaires en France, expansions et limites	ECO	François TAQUET			124
M	<b>FERON</b> Marine		The impacts of the Lehman Brothers' bankruptcy on Hedge Funds' liquidity analyzed based on daily spreads	FIN	Renaud BEAUPAIN			168
M	<b>FERRET</b> Olivier		ICT & Environment : assessing environmental footprint of an e-learning	MIS	Aurelio RAVARINI & Andrea CARUGATI			288
M	<b>FERRU</b> Héloïse		The impact of stress and cerebral hemisphere of preference on decision making	MGT	Yori GIDRON			250
M	<b>FLAMMARION</b> Emmanuel - <b>LEMAIRE</b> Charles-Arthur		Les pôles de compétitivité : un modèle efficace ?	ECO	Louis ECKOUDT			126
M	<b>FORGET</b> Marion - <b>PEEL</b> Oriana		Functional foods: French consumer's perception, attitudes and willingness to purchase	MKG	Nathalie DEMOULIN			344
PC	<b>FOULON</b> Elise	*	Comment mettre en place un modèle de gestion des coûts informatiques dans une DSI selon la méthode ABC/ABM ? Et quels en sont les impacts	ACC	Ben GIBBS	Mr DESROUSSEAUX	Adeo Service	58
PC	<b>FOURMAUX</b> Emilie - <b>MAES</b> Prune	*	Identification des variables influençant l'image-prix : cas de l'entreprise X.	MKG	Jacques ANGOT & Ruben CHUMPITAZ	*	*	346
M	<b>FUMERY</b> Camille - <b>MARSAL</b> Justine		L'utilité du co-commissariat aux comptes pour les entreprises françaises	ACC	Adel BELDI			60
M	<b>GAIGNAULT</b> Caroline		Comparaison du secteur automobile français et indien au niveau financier de 1994 à 2008	FIN	Robert JOLIET			170
M	<b>GALIAY</b> Ulysse		The evolution of the relation between trading volume and volatility in developed and emerging markets	FIN	Loredana URECHE-RANGAU			172
M	<b>GANTIER</b> Juliette		Measuring the influence of Zara's international success on country of origin image of Spain for fashion and perceived quality on different levels of knowledge French consumers	MKG	Monali HOTA			348
M	<b>GAUDIN DE SAINT RÉMY</b> Baudouin		"Islamic finance in France" Assessing the credibility of an emergent model	ECO	Hassan EL ASRAOUI			128

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>GHENASSIA</b> Olivier	*	Etude sur l'iPad	MKG	Nathalie DEMOULIN	Romain BULARD-LUC	MOBILIS Digital	350
PC	<b>GHEVAERT</b> Marine	*	Le calcul des coûts au Centre Hospitalier de Roubaix	ACC	Caroline ROUSSEL			62
PC	<b>GILMANT</b> Pierre		Comment élaborer un outil de reporting de gestion de bilan à destination du gestionnaire actif passif d'une banque en ligne ?	ACC	Claire GREVET	Sébastien HAQUETTE	Monabanq	64
M	<b>GIROD-ROUX</b> Chloé		Les apports de la valorisation des marques : le cas des franchises	ACC	Adel BELDI			66
PC	<b>GLESS</b> Magalie		Comment et dans quelles mesures ouvrir des boutiques de la jeune marque Picture ?	STR	Emerence LEHEUT		Picture	468
M	<b>GOEMAN</b> Eléonore		The change of a local brand to a global brand	MKG	Véronique PAUWELS			352
M	<b>GOSSE DE GORRE</b> Pauline	*	Comment exploiter au mieux une ressource pour optimiser la création de valeurs sociales et économiques ?	MGT	Xavier LECOCQ			252
M	<b>GOUPIL</b> Fanny		Managing a strategic change process from a conventional to a sustainable farm	STR	Birgit KLEYMANN			470
M	<b>GROS</b> Guillaume		Equity Index Options Pricing: A stochastic volatility model based on historical parameters	FIN	Yakup Eser ARISOY			174
PC	<b>GROS</b> Julien	*	Comment optimiser la gestion de trésorerie chez Blancheporte ?	FIN			Blancheport	176
M	<b>GUILLON</b> Morgane		Business tourism in India	IBS	Hassan EL ASRAOUI			212
M	<b>HELINCKS</b> Clément		Reverse Factoring Implementation: Global Chain Perspectives and Collaborative Approaches	ACC	Adel BELDI			68
PC	<b>HEMBISE</b> Adrien - <b>LANCRENON</b> Julien	*	Comment accroître la part de client belge dans le cadre d'un magasin frontalier ?	IBS	Hassan EL ASRAOUI			214
M	<b>HOARAU</b> Quentin		The impact of routine on negotiation	NEG	Remigiusz SMOLINSKI			406
M	<b>HONORÉ</b> Clarisse		Purchasing: A strategic relationship perspective	MKG	Ian SPEAKMAN			354
M	<b>HORNUNG</b> Laura - <b>PLAYS</b> Stéphanie		Managing cultural differences in cross-border negotiations: Challenges facing French Small and Medium sized Enterprises	NEG	Ian SPEAKMAN & Antonio GIANGRECO			408
PC	<b>HUMBERT</b> Marie-Fleur	*	La gestion du risque de change dans les filiales du raffinage-marketing de Total	FIN	Luca GELSOMINI			178
PC	<b>ISOARD</b> Marion		The Diversity and Inclusion issue in the workplace	MGT	Jacques ANGOT	Laurence MONNET - VERNIER	Right Management Inc	254
M	<b>JALIBERT</b> Thomas - <b>PETIT</b> Damien		Les effets de la nostalgie et de l'authenticité sur l'intention d'achat et les effets modérateurs de l'âge et du genre du consommateur	MKG	Ruben CHUMPITAZ			356

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
M	<b>JULIENNE</b> Olivier		Le sponsoring des collectivités publiques, quel impact sur la qualité perçue, la satisfaction et l'engagement envers un service public	MKG	Raluca MOGOS DESCOTES			358
M	<b>KOLA</b> Mohammed Aouf		Does brand influence purchase of gold jewellery in India	MKG	Monali HOTA			360
PC	<b>KOUSSENS</b> Vianney	*	La pleine croissance de la Colombie : une réelle opportunité à saisir ?	IBS	Patrick BOURGUIGNON & Guy BUTIN			216
PC	<b>KRAJ</b> Caroline	*	Comment développer les ressources externes aux Ateliers de la Maison chez le Leroy Merlin France	MKG	Rùben CHUMPITAZ	Laurence MULET	Leroy Merlin	362
PC	<b>KUHR</b> Caroline	µ	Analyse des risques ; Application à nordnet	ACC	Charles TONDEUR	M. BRAEMS	NordNet	70
M	<b>LAGODA</b> Rémi		Mymajorcompany - De nouveaux rôles pour le consommateur : Une solution pour l'industrie du disque en crise ?	MKG	Karine CHARRY & Loïc PLÉ			364
PC	<b>LAMOUR</b> Pierre-Xavier		Le conseil dans le financement de la recherche et du développement en France et en Europe, le cas F-inciativas	STR	Brigit KLEYMANN			472
M	<b>LAUWERS</b> Marion		The Effort Reward Imbalance Model: Development and Validation of an indirect measure	MGT	Yori GIDRON			256
M	<b>LE COLLETER</b> Soizic		How can consumers' expectations help brands in the choice of a mobile strategy?	MKG	Émérence LEHEUT			366
M	<b>LE GOFF</b> Nicolas		Mandats réciproques et performances d'entreprises : Le cas Français	ACC	Sabri BOUBAKER			72
PC	<b>LE SCANFF</b> Perrine	*	Pourquoi et comment la communication événementielle constitue aujourd'hui un facteur clé de succès dans les stratégies de communication des Maisons de Luxe	MKG	Karine CHARRY			368
M	<b>LE VOYER</b> Claire		Enjeux pour Taiwan du nouvel accord de libre échange avec la Chine	IBS	Alain DURRÉ			218
M	<b>LEBEAU</b> Jean		What is the influence of culture, in the communication process, on an intercultural negotiation's outcome?	NEG	Ian SPEAKMAN			410
M	<b>LEBOUCHER</b> Ophélie		Does the management style act as moderator in the relationship between stress and burnout?	MGT	Yori GIDRON			258
M	<b>LECOUR</b> Delphine - <b>STAUB</b> Laura		The use of reverse logistics as a competitive advantage	OPS	David NEWLANDS			436
M	<b>LEFEBVRE</b> Cécile		Luxe et développement durable	MKG	Joëlle VANHAMME			370
M	<b>LEGAIGNOUX</b> Arnaud		Réalité augmentée et performance marketing	MKG	Loïc PLÉ			372
M	<b>LEGOUT</b> Baptiste		Évolution des Business Models confrontés à une concurrence par le client : Le cas du marché de l'animation japonaise en France à l'heure du fansub et du simulcast	STR	Loïc PLÉ			474
M	<b>LEMAIRE</b> Camille		L'impact de la dématérialisation des documents et des contrôles sur les perceptions de la preuve en audit et sur les choix méthodologiques des auditeurs	ACC	Helen BOLLAERT			74

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
M	<b>LEMAIRE</b> Thomas - <b>ROQUETTE</b> Victoria		The Impact of European Banks' Derivatives Activity on their Financial Soundness	FIN	Ilkay SENDENİZ-YÜNKÜ			180
M	<b>LEMOINE</b> Diane		Privacy and data security risks in Public Cloud: The Role of Law	MGT	Isabelle FAGNOT			260
M	<b>LENOIR</b> Pauline		Le regime de co-commissariat aux comptes : ses effets sur l'indépendance et les conflits	ACC	Helen BOLLAERT			76
PC	<b>LEPOUTRE</b> Marine - <b>MATERNE</b> Anne-Sophie	*	Étude de stratégies logistiques Multi-Canal	OPS	David NEWLANDS			438
PC	<b>LORTHIOIS</b> Quentin		negotiation Styles: Low Cost Carriers versus Full Services Carriers	NEG	Franck GOETHALS		Laguiole	412
M	<b>MAGNING LAMBERT</b> Romain		Information asymmetry and the choice of exchange medium : evidence from the French corporate control market	FIN	Hicham DAHER			182
M	<b>MAIZENER</b> Daniel		La prise en compte du risque dans la décision d'investissement Le taux d'actualisation et le bêta comme analyseurs du risque systémique	FIN	Guy BUTIN			184
M	<b>MAQUET</b> Alexandra		Influence of the "Fit" and "Likeability" of a spoke-character in the effectiveness of an advertisement promoting healthy food to children	MKG	Karine CHARRY			374
PC	<b>MARCHAIS-MARIOTTE</b> Manon	*	Les stratégies de marque, axes de développement pour l'image et la notoriété de l'entreprise X	MKG	Véronique PAUWELS			376
M	<b>MARTICOU</b> Marie		Long-term commonality in liquidity: Evidence from the Shanghai Stock Exchange	FIN	Lei MENG			186
M	<b>MARTIN</b> Adrien	*	Growth strategies and financial performance of French SMEs supported by Business Angels	FIN	Jérémie LEFEBVRE			188
PC	<b>MARTIN</b> Pierre	*	Quel est le mode d'organisation le plus adapté à la couverture du marché de l'entreprise ?	FIN	Lei MENG	Arnaud LOUCHET & Christophe LACAZE	SAS France	190
M	<b>MASQUELIEZ</b> Raphaël		Estimating terrorism impacts on economic growth - Providing counter-terrorism measures through economic development	IBS	Eric DOR			220
PC	<b>MASSON</b> Pauline	*	The extension of communication and attendance for private clubs hosted by hotels	MKG	Chen CHAVI & Ian SPEAKMAN		The Saint James Paris	378
M	<b>MAVELY</b> Paul		Les perspectives d'avenir du marché de la musique face au téléchargement illégal	MKG	Ruben CHUMPITAZ			380
M	<b>MOHAMEDI</b> Sami		L'expatriation des joueurs de football français et ses conséquences sur l'ensemble du football Français	FIN	Guy BUTIN			192
PC	<b>MOLINIÉ</b> Anne-Gaëlle	*	Initiation d'une démarche en faveur du handicap à l'entreprise X	MGT	Jacques ANGOT			262
PC	<b>MOTTE</b> Manuella	*	Projet de Consulting : La Responsabilité Sociétale du secteur bancaire. Cas d'étude : la Banque Populaire du Nord	IBS				222
M	<b>MOTTE</b> Sylvain		L'impact des caisses automatiques sur la perception du temps d'attente et sur la satisfaction du client	MKG	Souad DJELASSI			382

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>MURZEAU</b> Simon		Mise en place d'un processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne dans une entreprise de la Grande Distribution	ACC	Helen BOLLAERT			78
M	<b>NAUDET</b> Martin		Le contrôle de gestion en PME	ACC	Caroline ROUSSEL			80
PC	<b>NINGRE-COIRIER</b> Julie		Les relations entre l'entreprise X et ses producteurs partenaires du Sud	ECO	Hassan EL ASRAOUI			130
PC	<b>NOEBES</b> Xavier	*	Transformations technologiques et sociologiques : impact sur le business model des canaux de distribution des banques de détail en France	STR		HeadLink-Partners		476
M	<b>NORMAND</b> Mathilde		L'intégration économique de l'Amérique du Sud : Vers la création d'une monnaie unique ?	IBS	Eric DOR			224
M	<b>OWANA</b> Annette		Les obstacles à l'harmonisation comptable internationale dans les pays en voie de développement	ACC	Ramzi BENKRAIEM			82
M	<b>PENHOUE</b> Léna		De quelle manière les opérationnels perçoivent-ils l'auditeur interne ? Application à la grande distribution	ACC	Helen BOLLAERT			84
PC	<b>PERCELAY</b> Gaëlle	*	Les clés du succès d'un Intranet : Le cas de l'intranet juridique de l'entreprise X	IBS	Aurélié LECLERCQ			226
M	<b>PERTUY</b> Manon		Effectiveness of product placement in movies to promote healthy behavior (anti-smoking) among children from 8 to 12	MKG	Karine CHARRY			384
PC	<b>PETIET</b> Matthieu - <b>TOURLIERE</b> Geoffroy	*	l'implémentation des politiques de responsabilités sociétales des entreprises au sein des petites et moyennes entreprises : Le cas Corrélation	STR	Valérie SWAEN	Gabrielle PICHON	Corrélation	478
PC	<b>PETILLON</b> Grégoire	*	Stratégie commerciale et développement du business des comptes clés	MKG	Graham ROBERTS			386
M	<b>PETIN</b> Emilie	*	Business Continuity Planning: coordinating emergency risk management with suppliers. A case study of the Luxembourgish financial industry	ACC	Helen BOLLAERT			86
M	<b>PETIPREZ</b> Thomas		Comparing e-grocery web platforms : Efficiency analysis of three e-grocery suppliers of content	MIS	Frank GOETHALS			290
PC	<b>PETIT</b> Marie-Ange		Création d'une concession de distributeurs automatiques de pizzas	STR	Patrick BOURGUIGNON			480
PC	<b>PINTEAUX</b> Jean-Philippe	*	Le lancement d'une boisson innovante : De la distribution sélective au référencement national...	STR	Patrick BOURGUIGNON			482
M	<b>PLANTEY</b> Romain		Can environmental management constitute a competitive advantage in the hotel industry?	IBS	Ingrid RICHARD-BIERLA			228
PC	<b>POIGNARD</b> Marion		Projet de consulting entrepreneuriat business plan et etude financiere stud'ads	STR	Patrick BOURGUIGNON	Francis DEPLANCKE	IES	484
M	<b>POIREL</b> Florence		Facebook and the cinema	IBS	Carlos RODRIGUEZ			230
PC	<b>PONTA</b> Amélie	*	L'implémentation d'une nouvelle solution d'affacturage	ACC	Isabelle FAGNOT	François CARON	HSBC	88

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS	PAGES
M	<b>PRIOUX</b> Julie		L'intégration des performances environnementales et sociales dans les systèmes de gestion de l'entreprise	ACC	Sophie HOOZEE		90
M	<b>PUGLISI</b> Luca		How does Information and Communication Technology influence trust in negotiation?	NEG	Fawaz BADDAR & Valon MURTEZAJ		414
PC	<b>RIOU</b> Jérôme		Développement d'une offre commerciale innovante dans le cadre d'une démarche entrepreneuriale	MKG	Guy BUTIN & Patrick BOURGUIGNON		388
M	<b>ROBINET</b> Sylvain		What are the different behavioral approaches to negotiation on the market of Champagne, on a national level and on an international one?	NEG	Tim LYONS		416
M	<b>ROMESTAING</b> Etienne		Luxury Hospitality Management	MGT	Barbara SLAVICH		264
M	<b>ROSSET</b> Juliette		How to manage repatriation of Generation Y expatriates	MGT	Remigiusz SMOLINSKI		266
M	<b>ROUAYRENC</b> Samuel		Comparative analysis between French and Polish negotiators behaviours in a low trust negotiation context	NEG	Evren SAHIN		418
M	<b>SABLON</b> Baptiste		organisation structure and WEB 2.0 : the key collaboration	MGT	Ian SPEAKMAN		268
M	<b>SAVOURE</b> Julie		The impact of hard bargaining on relationship in an intercultural negotiation context	FIN	Robert JOLIET		194
M	<b>SÉRIÈS</b> Baudouin		Country risk evolution in emerging countries	IBS	Frank GOETHALS & Andrea CARUGATI		232
M	<b>SERMANET</b> Lucie		The user satisfaction with a website impact on brand awareness	FIN	Robert JOLIET		196
PC	<b>SLUYS</b> Nicolas	*	L'évaluation d'une jeune entreprise innovante en forte croissance : Le cas de l'entreprise X	MKG	Valérie SWAEN	Frédéric LECOMPTE	390
M	<b>SONNET</b> Renaud		Publicités vertes : l'approche des trois leviers : solution-ancrage-bénéfices	FIN	Helen BOLLAERT & Hicham DAHER	CF Pierre LE CANN 2010	198
M	<b>TERMIGNON</b> Emilie		The Influence of Corporate Governance on Mergers & Acquisitions in Europe	MGT	Remigiusz SMOLINSKI		270
M	<b>THERON</b> Vincent		How the crisis led premium brands to consider different ways to manage the existing levers to retain their clients and generate sales, what "best practices" enabled them to face such a challenge?	STR	Hedley MALLOCH		486
M	<b>THOMAS</b> Mathilde	*	How does the Corporate Culture influence the Strategic Human Resource Management Practices?	MGT	Raluca MOGOS DESCOTES		272
M	<b>TOULEMONDE</b> Sébastien		Le transfert de connaissances dans le réseau des PME	STR	Patrick BOURGUIGNON		488
PC	<b>TROCHERIS</b> Yves	*	L'optimisation de la gestion de la performance de l'intérim au sein du groupe X en France	ACC	Ben GIBBS		92
M	<b>VALETTE</b> Alexandra		Sensibilisation au défi environnemental et engagement du consommateur : champ d'actions des marques	STR	Jacques ANGOT		490

TYPE	AUTEURS	*	TITRE DES MEMOIRES	THEMES	DIRECTEURS DE MEMOIRE IÉSEG	ENTREPRISES / INSTITUTIONS		PAGES
PC	<b>VAN BEVEREN</b> Audrey	*	Le suivi de l'allocation des ressources dans une organisation multi-projets	ACC	Alain DURRÉ	Elise TREVAUX	Atos Worldline	94
M	<b>VANDEVELDE</b> Aymeric		Conséquences de l'élargissement de l'Union Européenne sur les PME des anciens Etats membres	IBS	Brigit KLEYMANN			234
M	<b>VANDEVELDE</b> Valentin		Les outils de recherche d'emplois : étude de différences de choix dans leur importance et leur pertinence auprès des étudiants	MGT	Robert JOLIET			274
M	<b>VANUXEM</b> Clothilde		The interaction of hemispheric lateralization by stress in relation to job performance and decision making	MGT	Yori GIDRON			276
PC	<b>VENS</b> Antoine		Réalisation d'un mémorandum de cession d'entreprise	MGT	David NEWLANDS & Frank GOETHALS	Robert LE ROUX		278
PC	<b>VEY</b> Clément	*	Accompagnement de la clientèle sur les marchés financiers et performance commerciale dans le contexte d'une banque privée	FIN	Robert JOLIET			200
PC	<b>VINCENT</b> Nicolas		The transportation costs impact on the plants' price	ACC	Jacques ANGOT			96
M	<b>VITRE</b> Nicolas	*	Rise of the applicationsStores: a practical look at the App Store	STR	David CRAINICH			492
M	<b>WALLOIS</b> Charlotte		L'énergie photovoltaïque : Comment favoriser le développement de la filière et de la consommation d'énergie propre ?	IBS	Birgit KLEYMANN			236
M	<b>WILLERVAL</b> Laëtitia		La consommation de produits alimentaires d'Asie de l'est en France	IBS	Frank GOETHALS & Lapo MOLA			238
M	<b>WOLOSZCZYK</b> Jonathan		implementation of a new intranet portal	MIS	Etienne GRIMONPREZ			292
PC	<b>YVERNEAU</b> Honorine	*	En quoi l'audit interne peut-il influencer la performance des magasins ?	ACC		M. CHAUMONT	Castorama	98



# **Mémoires et Projets de Consulting**

Résumés et Plans



# AUDIT- CONTROL

**RELATION CROISSANCE-ENDETTEMENT DES ENTREPRISES EN  
AVENIR INCERTAIN ET IMPLICATION DU CONTROLE DE  
GESTION : CAS DU SECTEUR DES ENERGIES RENOUVELABLES EN  
FRANCE**

---

Directeur de mémoire : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

La crise économique et financière débutée en 2007-2008 a frappé l'économie mondiale dans son ensemble. En effet, la croissance s'est ralentie dans les différents secteurs d'activité ; phénomène accentué par la limitation des liquidités disponibles. Les entreprises font alors face à un nouvel environnement économique et financier dans lequel la gestion de la firme s'en retrouvera modifiée.

Nous allons étudier l'influence de la crise sur la relation croissance-endettement des entreprises soit la manière dont les firmes gèrent leur endettement face à leurs objectifs de croissance en avenir incertain. Dans le même temps, cette étude poursuit l'objectif de mettre en évidence les conséquences de la crise sur les outils et systèmes de contrôle de gestion utilisés par les sociétés et ainsi étudier les changements nécessaires.

Afin d'amplifier la cohérence de l'étude, nous avons choisi de concentrer notre recherche sur le secteur des énergies renouvelables puisque celui-ci est un marché porteur devant faire appel à l'endettement pour financer les investissements essentiels à son développement. Il répond donc aux critères de l'étude à savoir, tout d'abord, un secteur avec des perspectives de croissance fortes et donc des projets d'investissements et, ensuite, un secteur touché par la crise de 2008.

Les hypothèses, concernant les concepts de l'étude et déduites de la littérature, ont été vérifiées au moyen d'interviews auprès des personnes clés des entreprises du secteur des énergies renouvelables.

Ces entretiens mettent en évidence l'adaptation des entreprises face à ce nouvel environnement économique et financier qui ont été dans l'obligation de modifier leur stratégie et/ou le financement de celle-ci dans une période où l'incertitude domine.

Mots clés : croissance, endettement, environnement économique et financier, outils et systèmes de contrôle de gestion.

**I. CADRE GENERAL**

1. Problématique de recherche
2. Choix du secteur
3. Analyse macro-économique

**II. LES VARIABLES INFLUENCEES PAR L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET FINANCIER ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

1. La croissance : passage de l'optimisation au maintien
2. L'endettement : autonomie et dépendance financière
3. L'environnement économique et financier et impact sur la stratégie
4. Les outils et systèmes de contrôle de gestion
5. Conclusion sur les recherches littéraires
6. Cadre conceptuel
7. Méthodologie

**III. REACTIONS ET REPONSES A LA CRISE**

1. Résultats des entretiens
2. Interprétation des résultats : parallèle avec la revue de littérature
3. Préconisations en contrôle de gestion
4. Implications pour les entreprises

**IV. LIMITES DE L'ETUDES**

## **LES PRATIQUES BUDGETAIRES DANS L'INDUSTRIE HOTELIERE FRANÇAISE**

---

Directrices de mémoire : Anne-Catherine MOURSLI et Sophie HOOZEE, IÉSEG

L'objectif de cette étude est de fournir un aperçu des pratiques budgétaires employées dans l'industrie hôtelière française. Les résultats sont ensuite comparés à ceux d'autres études menées à l'extérieur de la France, notamment celle de Jones (2008) et les différences sont attribuées selon différentes variables contingentes : l'ancienneté, la taille, le statut et la culture. Les dimensions étudiées sont le statut du budget (utilisation du budget, d'outils complémentaires ou d'alternatives), l'élaboration du budget (objectifs de l'utilisation de l'outil budgétaire, préparation du budget, participation au processus budgétaire) et le contrôle budgétaire (révisions du budget, rôle du budget pour évaluer la performance des managers, rôle du budget pour évaluer la performance des organisations).

Un questionnaire a été envoyé par lettre ou par e-mail aux hôtels du département Nord, recensés par le Comité Départemental du Tourisme du Nord. Tous les hôtels de cette liste ont été ciblés. Le questionnaire consiste en des questions d'opinion, ouvertes et listes, avec la possibilité pour chaque question d'ajouter des commentaires, recommandations... L'analyse des résultats s'effectue surtout par le calcul de la fréquence de chaque cas et de leurs pourcentages afin de déterminer la popularité de certains outils ou les opinions les plus répandues.

Cette étude montre que l'outil budgétaire est encore utilisé dans l'industrie hôtelière française, remettant en cause le phénomène du « Beyond Budgeting ». Les outils complémentaires sont en revanche peu utilisés. Cette étude permet également de cerner que les objectifs principaux de l'utilisation de l'outil budgétaire sont le contrôle des coûts, le planning à court terme et le planning à long terme. On peut également observer que l'élaboration des budgets est, la plupart de temps, commencée au maximum quatre mois à l'avance. L'approche descendante dans l'élaboration du budget est dominante. La combinaison des deux approches ascendantes et descendantes arrive en deuxième position. Il ressort également que peu d'établissements hôteliers révisent leur budget. Le budget est un des indicateurs principaux de la performance des organisations. Enfin, on peut observer au travers de ces résultats le rôle limité de l'outil budgétaire pour évaluer la performance des managers.

Le budget est considéré comme un outil important dans l'industrie hôtelière. Cependant, peu d'études ont été menées sur les pratiques budgétaires dans l'industrie hôtelière, particulièrement en France. L'objectif de cette étude est donc d'étoffer la recherche précédemment menée sur l'utilisation de l'outil budgétaire dans le domaine hôtelier et de montrer comment l'outil est utilisé dans l'industrie.

L'impact culturel sur les résultats de cette étude se basant sur les résultats de Hofstede, cette étude comprend également les limites de l'étude de ce dernier (les caractéristiques culturelles générales d'un pays ne correspondent pas à tous les individus et donc à toutes les organisations, les résultats sont fondés sur une seule entreprise, les résultats datent de plus de 30 ans...). Le taux de non réponse est également très important. Il est en effet difficile de transférer les caractéristiques d'un nombre restreint d'hôtels à l'entière population. Il existe donc un problème de validité externe. Cependant, l'étude permet d'obtenir un aperçu des pratiques budgétaires employées dans les hôtels français ce qui est intéressant puisque aucune étude précédente n'avait abordé ce sujet.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'industrie hôtelière française Le « fun shopping »
2. Les dimensions du processus budgétaire
3. Les variables contingentes du processus budgétaire

**II. MÉTHODOLOGIE**

1. Une étude descriptive
2. Une enquête
3. Le questionnaire
4. Échantillonnage
5. Résultats
6. Un taux de réponse limité

**III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Statut du budget
2. Élaboration du budget
3. Contrôle budgétaire

**MISE EN PLACE DU PROCESSUS BUDGETAIRE CHEZ LA SOCIETE  
NORD RESEAU CONCEPT**

---

De plus en plus et surtout en temps de crise, les petites et moyennes entreprises apprennent à contrôler leurs charges de manière à optimiser la performance de leur entreprise. Comme beaucoup d'autres, le budget est un outil pour augmenter et contrôler cette performance.

Seront étudiés dans ce projet consulting certains des différents facteurs qui ont un impact sur le gain de performance apportée par le processus budgétaire, qu'ils soient strictement « techniques » (différentes manières de réaliser un budget) ou alors « psychologiques » (interprétation du processus budgétaire par les collaborateurs).



- I. CADRE DE CE PROJECT CONSULTING**
  
- II. REVUE DE LITTERATURE**
  
- III. METHODOLOGIE**
  
- IV. DESCRIPTION DE L'OUTIL MIS EN PLACE**
  
- V. METHODE UTILISEE POUR LE CALCUL DES BUDGETS CHEZ NRC**

**LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS UNE ENTREPRISE  
FRANÇAISE DE RECOUVREMENT DE CREANCES : CONCEPTION  
D'UN TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL**

---

Directrice de projet : Claire GREVET, IÉSEG

Ce projet de consulting propose un tableau de bord à destination du Directeur Opérationnel de Concilian; une jeune entreprise française de recouvrement de créances. Il répond à une problématique liée à la nature très spécifique de l'activité de recouvrement de créances ainsi qu'au profil de l'entreprise concernée.

Ainsi, on s'attache d'abord à préciser la pertinence de cette mission compte tenu de la place de Concilian au sein d'un grand groupe bancaire français. Il en ressort l'identification d'un segment précis de l'entreprise sur lequel porteront les indicateurs de ce tableau de bord. Ensuite, nous proposons un cadre conceptuel qui s'appuiera dans un premier temps sur la compréhension du « business model » d'une société de recouvrement et plus particulièrement celui de Concilian; et dans un second temps sur une littérature abordant les différents outils de suivi de la performance. Ce diagnostic permet de retenir une méthodologie rigoureuse de conception du tableau de bord à savoir la bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise, l'identification de ses facteurs clés de succès et de ses leviers d'action.

Enfin, nous en déduisons les indicateurs d'activité et dégageons les pistes d'implémentation du tableau de bord en tenant compte du système d'information existant au sein de Concilian.

## **I. LA PROBLEMATIQUE DU TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL**

1. CONCILIAN : une jeune société, adossée à un grand groupe bancaire
2. Contexte de la mission: Concilian face à un palier décisif de son développement
3. Les apports du tableau de bord opérationnel : un prototype au service de la stratégie de Concilian
4. Orientations méthodologiques de la mission de consulting

## **II. CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LITTERATURE**

1. Business model d'une société de recouvrement
2. Business model de Concilian
3. Revue de littérature : pour conforter le choix du tableau de bord et affiner notre méthodologie
4. Méthodologie

## **III. COLLECTE, ANALYSE DE DONNEES ET RESULTATS**

1. Analyse stratégique et identification des objectifs
2. Identification des variables d'actions
3. Choix des indicateurs
4. Analyse des écarts
5. Implémentation du tableau de bord
6. Mode de calcul des indicateurs, valeur cible et source de l'information

## **LA RESTAURATION HOSPITALIERE : STRATEGIE, ENJEU ET PILOTAGE**

---

Directrice de mémoire : Caroline ROUSSEL, IÉSEG

Le contrôle de gestion est au centre des discussions sociales et politiques. Celles-ci sont essentiellement basées sur les réformes qui restreignent toujours plus les activités médicales contraignant ainsi les établissements de soins à trouver de nouvelles solutions et à innover continuellement afin de rester compétitif.

Si les activités médicales sont la préoccupation majeure des directions hospitalières, qu'en est-il des activités support ? Cette étude propose donc une approche différente du contrôle de gestion hospitalier puisqu'elle se concentre uniquement sur le management des services de restauration. Plus précisément, nous souhaitons montrer, à travers une étude empirique, que ces prestations présentent un intérêt certain pour les hôpitaux aussi bien sur le plan financier que thérapeutique.

Aujourd'hui, les outils de pilotage des activités médicales sont, pour la plupart, des adaptations des outils utilisés par les contrôleurs de gestion dans le secteur marchand comme la comptabilité analytique ou la méthode ABC. Néanmoins, les services dits de support ne sont pas encore concernés par ce type de pilotage. Or, en améliorant la gestion de ces prestations, les hôpitaux pourraient ainsi transformer ce poste de coût en une éventuelle source de profit.

Nous avons également pu constater que l'externalisation n'est pas la stratégie la plus fréquemment utilisée pour la restauration hospitalière. Ce mémoire s'intéresse aussi aux avantages et inconvénients de ce type de décision et permet de comprendre les difficultés auxquelles les managers hospitaliers sont confrontés quotidiennement.

A travers des interviews de professionnels et l'étude de la littérature, nous proposons, à la fin de ce mémoire, des pistes de réflexion destinées à assister les contrôleurs de gestion dans la mise en place d'un pilotage efficient des services de restauration et plus globalement des services support.

## **I. LE MILIEU HOSPITALIER ET SES SPÉCIFICITÉS**

1. Le secteur hospitalier : L'ère du changement
2. L'externalisation, outil de gestion incontournable face aux restrictions budgétaires

## **II. DE LA COLLECTE À L'ANALYSE : LA MÉTHODOLOGIE**

1. Quelques rappels
2. La collecte de données : méthode quantitative
3. La collecte de données : méthode qualitative
4. Analyse des données

## **III. EXPLICATIONS ET INTERPRÉTATIONS DES RÉSULTATS** Erreur ! Signet non défini.

1. L'analyse quantitative
2. L'analyse qualitative

## **IV. PISTES DE RÉFLEXION SUR LE PILOTAGE DES SERVICES DE RESTAURATION**

1. La nécessité d'une méthode de calcul du coût unitaire / repas
2. L'importance d'une comparaison fiable
3. La nécessité de mettre en place un SI performant
4. La pertinence du suivi de la satisfaction patient
5. La recherche de la taille critique de la cuisine centrale
6. L'importance d'un responsable interne en charge du suivi de l'activité
7. Le lien nécessaire entre services de restauration et services économiques
8. Un besoin critique de pilotage des services de restauration

## **V. EXEMPLE DE TABLEAUX DE BORD PROSPECTIFS ADAPTÉS AU PILOTAGE DES SERVICES DE RESTAURATION**

1. Le pilotage des services de restauration gérés en interne
2. Le pilotage des services de restauration externalisés

## **VI. LIMITES DE LA RECHERCHE**

## **LA PERCEPTION DES CONTROLEURS DE GESTION PAR LES RESPONSABLES OPERATIONNELS DANS UN SECTEUR PARTICULIER : L'HOPITAL PUBLIC**

---

Directrice de mémoire : Caroline ROUSSEL, IÉSEG

Le contrôle de gestion sous sa forme actuelle est apparu il y a plus de cinquante ans dans le secteur privé. Le contrôleur de gestion a depuis largement évolué en passant d'un rôle de technicien à un rôle de conseiller. Concomitamment à que cette évolution, certains chercheurs ont démontré que les contrôleurs de gestion était mieux perçus qu'ils ne le pensaient. Dans ce contexte de l'évolution du rôle du contrôleur de gestion, nous avons voulu nous poser la question de sa perception au sein de l'hôpital public.

En effet, l'apparition du contrôle de gestion dans les hôpitaux a commencé il y a maintenant vingt ans. Dans ce secteur public, il nous paraissait intéressant de voir comment les contrôleurs de gestion pouvaient être perçus par les responsables opérationnels de ce secteur, c'est-à-dire le personnel soignant.

Notre problématique fut donc de déterminer la perception qu'ont les responsables opérationnels sur les contrôleurs de gestion. Pour cela nous avons déterminé trois facteurs qui seront nos hypothèses pour nous aider dans la recherche. Le premier facteur influençant la perception des contrôleurs de gestion est un facteur personnel et concerne la qualité relationnelle de ces derniers. Cette hypothèse a été vérifiée. La deuxième hypothèse concerne la différence de formation, ce facteur n'a pu être vérifié que par son influence négative, l'hypothèse est donc partiellement incorrecte. Enfin le dernier facteur concerne le rattachement hiérarchique et le pouvoir de décision ; cette hypothèse a été vérifiée et confirmée comme correcte.

Finalement, nous avons pu observer à l'aide de notre recherche qualitative menée par des entretiens auprès des chefs de pôles, que les contrôleurs de gestion étaient mieux perçus que la littérature pouvait nous le faire penser, en effet une majorité de personnes interrogées en ont une bonne image. De plus, tous les chefs de pôles sont conscients de l'importance de la présence des contrôleurs de gestion au sein de la structure hospitalière.

**I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Le contrôle de gestion
2. Le contrôle de gestion dans les hôpitaux
3. La perception du contrôleur de gestion par le personnel hospitalier

**II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

1. Méthode
2. Etude de cas : CHI Poissy/St Germain en Laye

**III. RESULTATS ET ANALYSES**

1. Résultats des entretiens semi-directifs
2. Interprétation des résultats
3. Limites et futures recherches

## **L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AUDIT INTERNE DANS LES GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES**

---

Directrice de projet : Christine GENIN, IÉSEG

A la suite de la crise de 1929, les entreprises ont eu besoin de renforcer drastiquement les contrôles mis en place dans leur entreprise. Pour assurer un niveau de risque plus faible et mieux maîtrisé, certaines compagnies ont créé un service d'audit, interne à leur organisation. Le but de ce service était de préparer et de simplifier les travaux faits par les auditeurs externes, qui sont les véritables gages de confiance pour les marchés financiers.

80 ans plus tard, l'audit interne a beaucoup évolué. Implanté en France dans les années soixante, les services se sont étoffés et développés et ne se limitent plus au simple audit de conformité.

L'audit interne a donc un rôle de plus en plus reconnu dans l'entreprise et sa valeur ajoutée est reconnue dans la plupart des cas auprès des employés. Notre étude bibliographique a montré que les chercheurs proposent des méthodes diverses pour évaluer la performance réelle de ce service. Il ressort de notre analyse de ces textes qu'il n'y a pas de méthode standardisée dans les entreprises pour évaluer l'activité de l'audit interne. La fonction étant très jeune, sa mise en place qui est une tâche difficile, commence seulement à être efficace.

Nos recherches sur les études menées sur le sujet nous ont permis d'émettre des hypothèses à propos de l'évaluation de la performance de l'audit interne dans les moyennes et grandes entreprises :

H1 : les entreprises attachent de l'importance à la performance de l'audit interne et à son évaluation

H2 : il n'y a pas de méthodologie bien définie, standardisée

H3 : les entreprises évaluent davantage la qualité des équipes que l'impact sur l'entreprise

Pour vérifier nos hypothèses nous avons rencontrés huit professionnels ayant travaillé ou travaillant en tant qu'auditeur. Suite à des entretiens selon un plan d'interview que nous avons créé, nous avons pu tirer des points communs et des divergences quant à l'évaluation de la performance de leur service d'audit interne.

Ces entretiens nous ont permis de mettre en évidence que toutes les entreprises accordent de l'importance à leur département d'audit interne, mais aussi, que la plupart d'entre elles n'ont pas de méthode d'évaluation standardisée. Seul une firme, dont l'activité se situe dans le secteur bancaire possède une méthode d'évaluation formelle, qui évalue plus la qualité des travaux et la performance de l'auditeur que l'impact des travaux sur l'entreprise. Aucune entreprise ne quantifie précisément les gains pouvant être faits grâce aux travaux d'audits.

En conclusion, nous pouvons noter qu'il semble vraiment difficile de trouver un moyen d'évaluation commun à toutes les entreprises. Chaque groupe a besoin de développer un système propre à son organisation et ses besoins. Les moyens actuels d'évaluation (qualité des rapports de fin de mission, bon déroulement de la mission, et perception de la fonction au sein du groupe) portent satisfaction, et l'évolution de ces méthodes n'est pas une priorité, et semble très peu probable à court terme, sauf si un scandale international remet en cause la fonction.



**I. REVUE DE LITTERATURE**

1. L'audit interne, sa place dans l'entreprise, l'évolution de son rôle suite à la crise
2. L'évaluation par les entreprises de leur audit interne et les méthodologies mises en œuvre

**II. METHODOLOGIE**

1. Collecte de données
2. Choix des interlocuteurs interviewés
3. Choix du guide d'interview

**III. ANALYSE DES DONNEES**

1. Informations Générales
2. Missions
3. Evaluation
4. Spécificités culturelles
5. Corroboration des hypothèses

**IMPACT DU PASSAGE AUX NORMES IFRS SUR L'ESTIMATION DU  
RISQUE DE FAILLITE DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES  
INDUSTRIELLES COTÉES SELON LES RATIOS DE BEAVER ET LE  
SCORE BANQUE DE FRANCE INDUSTRIE BDFI2**

---

Directeur de mémoire : Guy BUTIN, IÉSEG

L'estimation du risque de défaillance par les modèles prédictifs est un thème qui a été abordé de nombreuses fois à travers la littérature financière. En effet, les réponses apportées par les ratios financiers à cette problématique constituent encore aujourd'hui un enjeu majeur tant les conséquences économiques et sociales des faillites d'entreprise sont importantes. Or, le 1<sup>er</sup> Janvier 2005 est entrée en vigueur la directive obligeant les entreprises européennes cotées à établir leurs comptes selon le référentiel IFRS. Dans cette perspective, cette étude se demande quel a pu être l'impact de la transition vers les normes IFRS sur la mesure du risque de faillite des entreprises industrielles françaises par deux groupes de ratios financiers : les ratios financiers définis par Beaver (1966) et ceux constitutifs du score Banque de France Industrie BDFI2. L'analyse des résultats amène à conclure que le passage aux normes IFRS s'est traduit par l'augmentation du risque de faillite via l'augmentation de l'endettement mais également par la diminution du risque par le biais de l'augmentation des ratios de rentabilité des entreprises. De plus, il a pu être démontré que ce sont les normes IAS 19 « avantages du personnel » et IFRS 3 « regroupement d'entreprises » qui ont eu le plus d'influence sur les variations observées dans la mesure du risque de défaillance.

**I. LA MESURE DU RISQUE DE FAILLITE**

1. Le modèle de continuité d'exploitation selon les différents référentiels comptables
2. Les modèles prédictifs de faillite dans la littérature
3. L'impact des normes IFRS sur l'estimation du risque de défaillance

**II. ÉTUDE DE L'INFLUENCE DU RÉFÉRENTIEL INTERNATIONAL SUR L'ANALYSE DU RISQUE DE FAILLITE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES FRANÇAISES**

1. Caractéristiques du projet de recherche et échantillonnage
2. Résultats empiriques

## **EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE : MOTIVATIONS ET RISQUES**

---

Directrice de projet : Helen BOLLAERT, IÉSEG

L'externalisation de la fonction comptable est un phénomène courant chez les PME. Afin de se concentrer sur leur cœur de métier ou de réaliser des gains de productivité, les chefs d'entreprises font appel à des experts comptables. Dans le cadre de mon projet consulting au sein du cabinet Mazars Lille, je travaillais sur des dossiers d'expertise comptable. J'ai pu constater que le Cabinet Mazars pratiquait lui-même la sous-traitance des tâches récurrentes vers un autre cabinet du groupe, plus expérimenté et spécialisé. Ce processus d'externalisation à deux étapes n'a, à ma connaissance, jamais été étudié. Je me suis donc interrogée sur l'impact de cette succession de phases d'externalisation.

Dans cette étude, nous traiterons des motivations de chaque acteur du processus. Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur la décision d'externaliser, et dans un second temps, sur le choix de la forme d'externalisation. En nous appuyant sur la théorie de la contingence, nous avons cherché les facteurs contingents qui pouvaient influencer de telles décisions. En étudiant la théorie des ressources et des compétences, ainsi que la théorie des coûts de transaction, nous voulions comprendre les motifs stratégiques des différents acteurs.

Une deuxième partie de ce travail est consacrée aux risques perçus. En nous basant sur la théorie des ressources et des compétences, ainsi que sur la théorie des coûts de transaction, nous avons établi une classification des risques selon deux dimensions : l'avancement du projet et le niveau de prise de décision. Nous nous sommes demandés si chaque partie encourrait les mêmes risques et si le cumul de ces risques à deux niveaux du projet pouvait avoir un impact « amplificateur » ou, au contraire, « réducteur ».

Suite à la collecte de données qualitatives auprès des différents acteurs de ce projet, nous nous sommes aperçus que le facteur « taille de l'entreprise » influence la prise de décision d'externaliser et le choix de la forme d'externalisation. Le recentrage sur le cœur du métier, le recours à un professionnel plus expérimenté et le gain de productivité sont des motivations qui poussent les entreprises à externaliser leur fonction comptable.

Concernant les risques perçus lors des différentes phases du projet, nous pouvons conclure qu'ils sont bien appréhendés et limités par les acteurs du projet. En effet, des solutions opérationnelles et stratégiques sont mises en place au quotidien pour limiter ces risques. Nous n'avons pas pu conclure sur l'effet produit par le cumul des risques à deux étapes du processus.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Définitions
2. Pourquoi externaliser le service financier et comptable ?
3. Les principaux risques et les contrôles
4. Conclusion de la littérature review

**II. PROPOSITIONS ET METHODOLOGIE**

1. Propositions découlant des modèles conceptuels
2. Méthodologie

**III. ANALYSE DES DONNEES ET RESULTATS**

1. Analyse des données
2. Résultats et hypothèses
3. Discussions

**PILOTAGE DES PME INNOVANTES DANS LE SECTEUR DES TIC EN  
TERMES DE TABLEAUX DE BORD**

---

Directeur de mémoire : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

Ce mémoire porte sur le pilotage des PME innovantes dans le secteur des TIC. Nous nous sommes intéressés en particulier à un outil de gestion : le tableau de bord. Ce travail permet d'apporter une meilleure connaissance de l'outil de gestion dans un contexte particulier. Nos recherches nous ont amenés à développer plusieurs hypothèses afin d'explorer les spécificités, l'évolution et l'utilisation des tableaux de bord.

Nous nous intéressons à la technicité de ces tableaux de bord. Les tableaux de bord opérationnels sont intimement liés à la stratégie de l'entreprise. En effet, certains processus sont très importants dans une PME, tels que ceux de la trésorerie, de la veille technologique ou encore, le développement d'un réseau économique. Par conséquent, les indicateurs, majoritairement financiers, doivent mesurer l'ensemble de l'activité et doivent donc prendre en compte les aspects qualitatifs et relationnels ; très importants pour une société innovante dans le secteur des TIC.

Par ailleurs, les tableaux de bord suscitent un engouement auprès des conseillers, consultants et experts comptables qui reconnaissent les nombreux avantages de ce type d'outil dans une entreprise. Cependant, ces personnes extérieures à la PME sont nombreuses à accompagner les dirigeants des sociétés innovantes. En effet, les tableaux de bord sont complexes et doivent être correctement diffusés dans une organisation. L'échelle humaine s'avère être essentielle pour permettre à cet outil d'être véritablement utile pour la société. Les enjeux d'un contrôle de gestion ne sont pas toujours bien compris au sein d'une PME innovante et doivent donc faire l'objet d'explications auprès du personnel.

Cet outil est donc complexe mais notre travail permet de mieux comprendre les enjeux des tableaux de bord dans les PME innovantes du secteur des TIC. L'analyse qualitative utilisée à travers un logiciel examine l'intégralité de nos entretiens et favorise la compréhension de ces derniers, mais les opinions émises dans ce travail de recherche doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

**I. LA REVUE DE LITTERATURE**

1. L'innovation
2. Choix de positionnement
3. Tableaux de bord dans l'innovation
4. Spécificités des tableaux de bord dans les PME innovante
5. Propositions et hypothèses de notre revue de littérature

**II. METHODOLOGIE**

1. Collection de données
2. Analyse des données recueillies

**III. ANALYSES DE DONNEES**

1. Spécificités et besoins des PME innovantes dans les TIC en termes de tableau de bord.
2. Evolution d'un outil dans un environnement instable
3. Fonctions de l'outil de gestion

**IV. IMPLICATIONS MANAGERIALES****V. LIMITES**

# MISE EN PLACE DU PLAN DE CONTROLE INTERNE AU CPT DE BOUCHAIN

---

Directeur de projet : Stéphane MOUTON, IÉSEG

La mise en place d'un dispositif de Contrôle Interne est une obligation légale pour toutes entreprises françaises faisant appel public à l'épargne depuis juillet 2007 et la promulgation de la Loi sur la Sécurité Financière. En effet, différents scandales financiers ont eu lieu aux Etats-Unis et certains Etats ont voté des lois pour la mise en place d'une démarche de Contrôle Interne afin de restaurer la confiance des investisseurs sur les marchés.

Toutes les entreprises nouent des relations étroites avec différentes parties prenantes. L'intensité de la relation s'apprécie en fonction de l'exposition acceptée par la partie prenante à un risque plus ou moins fort avec l'entreprise. L'entreprise a donc des devoirs vis-à-vis de ses parties prenantes, notamment celui de maximiser la valeur de la relation, mais également l'entreprise a le devoir de ne pas altérer le bien-être de ses parties prenantes. La mise en place d'un dispositif entre dans ce contexte et dans cette dynamique, puisqu'il a pour rôle de rassurer les parties prenantes quant à la maîtrise de des risques et de ces activités.

Le groupe EDF a développé son dispositif de Contrôle Interne dès l'entrée en vigueur de la loi sur la Sécurité Financière, et ce projet consulting, réalisé au Centre de Production Thermique (CPT) de Bouchain, entre dans ce contexte. En effet, la Divisions thermique a décidé suite à un audit interne, de mettre en place un dispositif de Contrôle Interne au niveau de délégations le plus bas, c'est-à-dire au niveau Sous-unité comme le CPT de Bouchain.

Le présent projet consulting réalisé s'inscrit dans cette démarche. Il a pour objectif de mettre en place un dispositif de Contrôle interne dans l'organisation. Différentes étapes ont jalonné ce projet :

- l'identification des risques majeurs et des facteurs de risque majeurs,
- la définition d'une organisation pour gérer les risques identifiés,
- la mise en place d'actions de maîtrise des risques,
- l'évaluation du dispositif mis en place.

Très rapidement, ce projet consulting a mis en évidence le lien très étroit existant entre un dispositif de Contrôle Interne et un système de management *ISO 9001*.

Ce projet va amener à considérer ce lien existant et il a pour but d'apporter des éléments de réponses quant à la bonne intégration d'un dispositif de Contrôle Interne dans un système de management « Qualité » (suivant la certification *ISO 9001*).

Nous verrons qu'il n'est pas nécessaire de réaliser des changements majeurs dans une organisation « Qualité » afin de mettre en place un dispositif de Contrôle Interne. En effet, ce rapport va mettre en évidence que la mise en cohérence du dispositif de Contrôle Interne avec le système de management est primordiale, afin de disposer de deux organisations qui se complètent, et qui permettent au management de l'organisation de disposer d'outil de pilotage ayant une dimension stratégique et opérationnelle.



## **I. ENJEUX DU PROJET CONSULTING**

1. Sur quelle mission allez-vous travailler ?
2. Dans quelle mesure cette mission est-elle pertinente ?
3. Les objectifs de la recherche
4. Les questions de recherche

## **II. LE GROUPE EDF**

1. Le groupe EDF : leader mondial de l'énergie
2. Le CPT de Bouchain : une source d'énergie essentielle pour la région Nord
3. Politique de la démarche de Contrôle Interne et de gestion des risques EDF

## **III. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le Contrôle Interne pour rassurer les parties prenantes
2. Le cadre législatif du Contrôle Interne
3. La notion de risques en entreprise
4. La cartographie des risques
5. Le Contrôle Interne comme outil de management
6. Un cadre de référence international du Contrôle Interne
7. Le Contrôle Interne : outil de communication pour réduire l'asymétrie d'informations

## **IV. METHODOLOGIE**

1. Projet de recherche au CPT de Bouchain
2. Cartographie des risques du CPT
3. Mise en place du Plan de Contrôle Interne
4. Suivi de l'évolution du Plan de Contrôle Interne
5. L'autoévaluation du Plan de Contrôle Interne

## **V. RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

1. L'ambition du Directeur
2. Un Plan de Contrôle Interne adapté à ses enjeux
3. Un dispositif en amélioration continue
4. Les limites du Projet Consulting

## **COMMENT METTRE EN PLACE UN MODELE DE GESTION DES COÛTS INFORMATIQUES DANS UNE DSI SELON LA METHODE ABC/ABM ? ET QUELS EN SONT LES IMPACTS**

---

Directeur de projet : Ben GIBBS, IÉSEG

L'entreprise que nous allons étudier réunit les structures communes au service des entreprises du Groupe. Ces structures sont les directions Informatique, Logistique, Financière et Juridique ainsi que les Ressources Humaines.

Depuis plusieurs années, le contrôle de gestion de la Direction des Systèmes d'Information Groupe de l'entreprise construit un modèle de gestion et de refacturation de ses coûts le plus juste et fiable possible. Toutefois la part croissante de l'informatique au sein du groupe a contraint cette cellule à mieux s'outiller pour rester performante. L'outil retenu est celui de l'entreprise SAS : « SAS Activity Based Management », il induit le respect de la méthode « Activity Based Costing /Activity Based Management ».

C'est ici que notre Projet de consulting prend sa source : Comment mettre en place une méthode de gestion de type ABC/ABM dans une DSI ? Nous allons analyser les différentes méthodes possibles pour appliquer une telle gestion sans oublier d'étudier les différents impacts de l'instauration de ce modèle.

Nous avons souhaité partir du modèle proposé par le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, qui a défini un processus de mise en place de la méthode ABC/ABM au sein d'une direction informatique, pour créer notre propre modèle. Nous nous sommes également inspirés d'autres cas concrets d'application dans les entreprises afin de nous faire notre propre conviction. Ces approches ont été enrichies de cas théoriques appréhendés dans notre revue de littérature.

Pour répondre aux étapes préconisées par le CIGREF et autres études de cas, nous avons interviewé plusieurs managers, directeurs ou futurs utilisateurs de cet outil de gestion au sein même de la Direction Informatique de l'entreprise.

Ce travail nous a permis d'établir un catalogue de services, de réaliser un référentiel des activités de la DSIG et de formaliser une liste de ratios que le contrôle de gestion s'engage à communiquer aux équipes de façon mensuelle.

Les interviews nous ont permis de recenser les problématiques internes au sein de la DSIG qui risquent d'impacter la gestion quotidienne des coûts s'ils ne sont pas résolus. Nos recommandations permettent d'assurer une stabilité de la méthode et sont principalement basées sur l'amélioration de la communication au sein du Groupe et sur la connexion des outils entre eux.

**I. SITUATION/HISTORIQUE**

1. Le contexte du contrôle de gestion au sein de la DSIG de l'entreprise
2. La problématique

**II. LES RAISONS D'UN CHANGEMENT DE METHODE DE GESTION**

1. Une nouvelle méthode de gestion
2. La fiabilisation des données

**III. LES APPORTS D'UNE NOUVELLE METHODE DE GESTION**

1. L'Activity-Based Costing
2. Les études sur l'Activity Based Costing
3. L'Activity-Based Management

**IV. LES DIFFERENTES FACONS D'INSTAURER UN NOUVEAU SYSTEME DE GESTION**

1. Le CIGREF et l'AFAI
2. L'ABC/ABM et autres méthodes

**V. LES MODELES CONCEPTUELS ET LES HYPOTHESES**

1. Le modèle ABC/ABM au sein de l'entreprise informatique « XYZ »
2. Le modèle ABC/ABM au sein d'une DSI d'une entreprise
3. Le modèle du TADS-ABC: Total Agile Design System ABC
4. Le modèle du TDABC: Time Driven Activity Based Costing

**VI. LE CHOIX DE LA METHODE ABC/ABM AU SEIN DE LA DSIG DE L'ENTREPRISE SELON LA METHODE DU CIGREF**

**VII. LES DONNEES**

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

**VIII. L'ANALYSE DES RESULTATS**

1. Les services
2. Les activités
3. Les ressources
4. Les inducteurs
5. Les ratios
6. Les enjeux liés à la mise en place de l'ABC/ABM
7. La comparaison avec les exemples de la revue de littérature
8. Les limites du modèle

**IX. LES RECOMMANDATIONS**

1. La communication
2. La connexion des outils

## **L'UTILITE DU CO-COMMISSARIAT AUX COMPTES POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES**

---

Directeur de mémoire : Adel BELDI, IÉSEG

Le co-commissariat aux comptes est une spécificité française qui impose la double certification des comptes pour les sociétés ayant des comptes consolidés. Dans un contexte de fragilité financière et économique, beaucoup remettent en cause ce dispositif, argumentant que la valeur ajoutée et les avantages qu'il est censé fournir sont désormais nettement inférieurs aux coûts supportés.

Lorsque nous nous intéressons à ce qui a été traité dans la littérature à propos de l'efficacité et de l'utilité du co-commissariat aux comptes, nous remarquons que beaucoup d'auteurs se sont essayés à démontrer son inefficacité. Ainsi, des éléments très matériels ont été évoqués, tels que les types de duos créés, les honoraires versés, la répartition des diligences, l'objectif d'imitation par les autres pays...etc. Or l'ensemble de ces textes se concentre uniquement sur l'aspect théorique, sur les différentes informations que les entreprises veulent bien laisser transparaître sur les honoraires et CAC choisis. On parle ici **d'utilité matérielle**.

Mais qu'en est-il de **l'utilité symbolique** ? Quand est-il de l'opinion des utilisateurs du co-commissariat aux comptes ?

C'est sur ce point que nous avons souhaité approfondir la recherche. C'est pourquoi nous avons aspiré à une étude qualitative via la « Grounded Theory » au travers de dix-huit interviews. Notre travail apporte donc un éclairage aux écrits déjà réalisés dans le sens où nous avons tenté non seulement d'obtenir l'avis de ceux qui utilisent le co-commissariat (auditeurs et entités auditées), mais nous avons également tenté de découvrir d'éventuelles variables alternatives pour justifier de l'utilité ou non du co-commissariat aux comptes.

L'analyse de nos entretiens a montré que globalement, le co-commissariat est perçu comme utile pour les entreprises cotées et les EIP, dans la mesure où le collège est relativement bien équilibré. Par contre, il s'avère être inutile pour les PME.

Ainsi, plusieurs propositions ont abouti, telles que la proposition de pluralité des commissaires au sein d'un même groupe, la proposition de renforcement de la rotation des cabinets pas forcément obligatoire mais étroitement liée à un processus de transparence des appels d'offres, la proposition de modifier les seuils d'obligation à l'audit conjoint et la proposition de spécialisation ou mise en réseau des petits cabinets.

Ces propositions pourront être analysées de manière plus spécifique dans des recherches futures, une fois le Livre Blanc de la Commission Européenne publié.

**I. LA REVUE LITTERAIRE**

1. Origine du co-commissariat aux Comptes
2. Notion d'utilité et d'efficacité du co-commissariat aux comptes
3. Limites de la revue littéraire
4. Conclusion

**II. LA METHODOLOGIE**

1. La méthode de collecte des données
2. La méthode d'analyse des données
3. Conclusion

**III. ANALYSE DES RESULTATS OBTENUS**

1. Les résultats du codage
2. Les résultats du point de vue des cabinets d'audit
3. Les résultats du point de vue des entreprises
4. Les propositions obtenues

## **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

## **COMMENT ELABORER UN OUTIL DE REPORTING DE GESTION DE BILAN A DESTINATION DU GESTIONNAIRE ACTIF PASSIF D'UNE BANQUE EN LIGNE ?**

---

Directrice de projet : Claire GREVET, IÉSEG

Monabanq est une banque en ligne s'étant récemment repositionnée sur son marché, en axant sa conquête de clients par une gamme de produits d'épargne. Depuis le début de l'année 2011, l'établissement prête une partie de ces encours d'épargne bilanciaux à ses actionnaires, au lieu de l'utiliser pour refinancer son activité crédit. Les maturités sur lesquelles ces prêts sont engagés permettent à Monabanq de dégager une marge d'intérêts plus importante. La nouvelle stratégie, ainsi que la mise en place de ces prêts, modifie en profondeur la structure de bilan. De ce fait, Monabanq souhaite suivre son risque de liquidité ainsi que son risque de taux via un reporting. Cet outil doit permettre la prise de décision de nouveaux prêts, ou de refinancement. Des indicateurs, permettant la fixation de limites de risques par l'entreprise, doivent ensuite permettre la prise de décision de couverture de taux.

Les outils de gestion du risque de liquidité et de taux impliquent une modélisation complète du bilan. Or, dans ce cas précis, le traitement des produits d'épargne bilanciaux reste complexe à modéliser. En effet, ces produits ne disposent pas d'échéanciers précis quant à leur durée de vie, et le taux appliqué est révisable et peut être modifié à tout moment par l'établissement. Un back-testing a cependant montré que la convention d'écoulement en liquidité des produits d'épargne non-échancés sur 9 ans en amortissement linéaire était cohérente avec l'écoulement observé historiquement. En outre, ce projet apporte la preuve d'un lien avéré entre le taux de rémunération payé historiquement et le livret A, qui peut servir de référence pour les produits d'épargne de précaution. Pour autant, le taux pratiqué reste modifiable par Monabanq.

Parmi les outils de suivis du risque de liquidité présentés dans la littérature, la méthode des gaps, ou impasses de liquidité et de taux sont souvent la base de tous les modèles de suivis de ces risques. Les impasses de liquidité, ainsi que des indicateurs synthétiques, et par maturité, permettent la fixation de limites et la prise de décision. La littérature développe d'autres indicateurs, notamment au niveau de la diversification des sources de refinancement et des coûts de refinancement. Cependant, la centralisation du refinancement du groupe CM-CIC, dans lequel la BFCM est le véhicule d'émission du groupe, ne rend pas des indicateurs pertinents. La dette de Monabanq est entièrement assurée par la BFCM. De plus, la collecte d'épargne bilancielle de Monabanq est en majorité utilisée pour réaliser des prêts intragroupes, et moins pour refinancer son activité crédit. Cette stratégie implique une concentration des sources de refinancement. Aussi des indicateurs de diversification des sources de refinancements perdent leur sens au vu de cette stratégie.

Le risque de taux peut être appréhendé via l'étude de scénarios de chocs de taux, qui permettent d'estimer la sensibilité du PNB en cas de mouvements de taux importants. Les indicateurs plus complexes à mettre en œuvre, notamment la VAN, nécessitent un système d'information de gestion complexe, et sont donc peu appliqués à Monabanq. En effet, l'absence de système d'information de gestion actif passif nous force à nous éviter des indicateurs trop complexes à mettre en œuvre.



## **I. UN MARCHÉ EN DÉVELOPPEMENT ET UN BUSINESS MODEL NAISSANT**

1. Une banque en ligne ayant connu un revirement stratégique récent
2. Un changement de business model
3. La gestion de bilan : un contrôle des risques nécessaire à ce revirement stratégique

## **II. LA GESTION DU BILAN**

1. Le rôle du secteur bancaire dans le financement de l'économie
2. Risque de liquidité
3. Risque de taux d'intérêts
4. Hypothèses pour la construction des modèles

## **III. LA CONSTRUCTION DES OUTILS**

1. Le choix des modèles
2. Méthodologie et prise d'hypothèse nécessaires pour la construction des modèles
3. Utilisation de travaux antérieurs pour la construction des modèles
4. Présentation des modèles
5. Recommandations

**LES APPORTS DE LA VALORISATION DES MARQUES :  
LE CAS DES FRANCHISES**

---

Directeur de mémoire : Adel BELDI, IÉSEG

La valorisation des marques franchisées considérée comme actif incorporel en comptabilité suscite beaucoup de polémiques chez les professionnels en charge de cette évaluation.

Les méthodes appliquées sont toutes différentes. Chaque cabinet défend sa méthode et aucun professionnel n'arrive à se mettre d'accord sur une méthode d'évaluation universelle des marques.

La marque est difficilement quantifiable en raison de son caractère incorporel. Cependant, il s'agit d'une réelle valeur ajoutée pour les sociétés.

La franchise, considérée comme le système commercial le plus fiable selon Marion Gauge<sup>1</sup>, connaît un développement ininterrompu depuis plusieurs décennies. Selon Chantal Zimmer<sup>2</sup>, « C'est une stratégie de développement d'une entreprise basée sur la répétition d'une réussite. Le franchiseur a testé un concept et le met à disposition d'une entreprise franchisée. »

Ainsi, l'occupation de bons emplacements grâce à une couverture rapide du marché et une tête de réseau implantée au cœur du système commercial permettent à la marque franchisée d'obtenir une valeur ajoutée indéniable.

Cependant, comment est-il possible d'évaluer une marque franchisée ? Quels sont les apports liés à cette valorisation ?

---

<sup>1</sup> Source : Journaliste du site internet [www.iomiz.com](http://www.iomiz.com)

<sup>2</sup> Déléguée générale de la Fédération de la Franchise

**I. ENONCE DU PROBLEME DE RECHERCHE**

1. Problématique générale
2. Les objectifs de recherche
3. Problématique du sujet

**II. REVUE DE LITTERATURE**

1. La franchise
2. La valeur de la marque d'un réseau de franchises
3. La valorisation de la marque d'un réseau de franchises

**III. HYPOYHESES ET PROPOSITIONS****IV. METHODOLOGIE**

1. Méthodologie employée
2. Sélection de mon échantillon et méthodes d'administration
3. Construction des interviews
4. Construction des modèles

**V. ANALYSE DES DONNEES**

1. Méthodes d'analyses utilisées
2. Résultats et analyses des données
3. Interprétations des résultats et comparaison avec la revue de littérature
4. Implications managériales
5. Les limites de l'étude

**REVERSE FACTORING IMPLEMENTATION: GLOBAL CHAIN PERSPECTIVES AND COLLABORATIVE APPROACHES**

---

Directeur de mémoire : Adel BELDI, IÉSEG

The recent liquidity crisis emphasized the weakness of many entities facing the issues of trade-credit management and reminds us that supply-chain stability is a genuine tool against waves of business failures. After an overview of the literature on trade-credit and current methods for its management, we bend on the development of Reverse Factoring. This method presents as an opportunity for a constrained supplier to anticipate the payment of its invoices before the granted payment-term, leveraging the financial credibility of their buyer and using the intervention of a third-party financial institution.

This study aims at understanding the decision parameters involved in the implementation of Reverse Factoring, and the impact of its development on financial collaboration within a supply chain; either in terms of structure ratios, visibility or profitability. Our objective is to establish a hierarchy of needs and requirements for Reverse Factoring on both the supplier's and the anchor-tenant's sides, then to describe the adaptation of power equilibrium between these parties.

The research process consists in the analysis of semi-structured interviews conducted with professionals of the supply chain finance sector, and focuses on the development of a Reverse Factoring quantitative computer-simulation which emphasizes its global-chain effects instead of solely focusing on the individual impacts on involved parties.

The study throws light on various perspectives such as the setup of costless improvement of a chain's global trade-credit, the notions of the suppliers' facilitation to financing access and the enhancement of cash-management flexibility, as well as the increased visibility on future cash-flows and credibility towards the investors or bankers.

This study opened itself to various perspectives outside of quantitative impacts and decisional parameters such as the development of power-variations induced by the creation of a dependency of the suppliers towards an anchor-buyer, and the inclusion of a powerful third-party. Hence the study takes in to consideration inherent legal and accounting safeguards to these power variations.

This paper fosters a reflection about the place of key-suppliers within such a program and the will to strengthen weak-links of the chain by the main buyer. The ultimate query is how to reach equilibrium between collaboration and opportunism within a Reverse Factoring context.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. From trade-credit issues to Reverse Factoring solutions
2. Literature Review Analysis and Propositions

**II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Research design
2. Data Collection
3. Semi-structured interview-guide
4. Reverse Factoring simulation methodology

**III. RESULTS**

1. Semi-structured interviews Results
2. Reverse Factoring Simulation Results
3. Global analysis
4. Contributions, Limitations of the study & Future Research

## **ANALYSE DES RISQUES : APPLICATION A NORDNET**

---

Directeur de projet : Charles TONDEUR, IÉSEG

Le projet consulting traite de l'analyse des risques et de la façon de l'utiliser pour déterminer des mesures de prévention.

L'analyse de risques est une émanation d'une nouvelle approche du risque et de sa gestion en général, le terme Enterprise wide Risk Management est de plus en plus employé pour nommer une gestion globale du risque en entreprise. Les entreprises ont longtemps considéré les risques comme externes et exogènes à leur activité. La gestion des risques se résumait à de la gestion de contrats d'assurance et était souvent cloisonnée dans les différentes fonctions de l'entreprise. Cette façon de gérer les risques ex-post ne traite que les risques avérés et ne permet pas d'anticiper les dommages qu'une entreprise peut subir. De plus, l'inventaire des risques restait figer dans le temps et leur gestion était une fonction externe à l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Dans un environnement en constante évolution et de plus en plus instable, l'incertitude croît et les failles sont de plus en plus préjudiciables à cause du contexte de concurrence accrue. C'est pourquoi une nouvelle approche était nécessaire afin de pouvoir mieux anticiper et de prendre en compte l'étendue des périls qui guette l'entreprise.

Cette nouvelle approche des risques présente l'avantage à la fois de considérer l'ensemble de l'environnement de l'entreprise et d'être intégrée à son organisation. Elle laisse une marge pour que l'organisation puisse mettre en place des mesures de prévention les plus adaptées possibles. De plus, elle offre un point d'ancrage important : l'analyse de risque.

Le risque peut en effet se définir comme la probabilité de ne pas atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés et l'analyse des risques comme une démarche destinée à identifier et préciser les mesures qui doivent être prises pour pouvoir palier aux événements défavorables qui empêcheraient la réalisation des objectifs.

Sur cette base, l'entreprise va pouvoir mettre en place un dispositif de gestion stratégique du risque.

Ainsi, après avoir introduit la notion de gestion globale du risque et décrit les différentes approches et méthodes d'analyse de risques dans la revue de littérature, la mise en œuvre de l'analyse de risques va être explicitée dans la méthodologie au travers d'un exemple concret : la mise en application au sein de NordNet ; une PME spécialisée dans les services internet, filiale du groupe France Télécom. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour détecter les dangers, déterminer les facteurs de risques et évaluer les risques. Ces méthodes seront expliquées indiquant pourquoi elles sont les mieux adaptées à l'organisation. Le projet consulting va concerner uniquement les risques majeurs de l'entreprise, c'est-à-dire tout événement défavorable dont l'impact nuirait gravement à la survie de l'entreprise. Enfin, le projet délivrera une série de préconisations sur la gestion des risques identifiés quant aux mesures préventives à prendre, ainsi que des recommandations concernant l'organisation à adopter pour une gestion des risques efficace. Il exposera également les limites des différentes méthodes utilisées. Le résultat du projet pour l'entreprise représentera un dossier-risque de l'entreprise comprenant une cartographie des risques et des préconisations de mesures préventives à adopter.

Ce projet pourrait donc être un guide pour toutes PME soucieuses de leur gestion des risques permettant d'établir un dossier-risques de l'entreprise.

## **I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Définition du risque
2. Différentes approches
3. Entreprise Wide Risk Management
4. Bilan sur la gestion des risques en entreprise suite à la crise
5. Méthodes
6. Cartographie des risques, organisation et performance

## **II. METHODOLOGIE**

1. Etats des lieux
2. Benchmarking
3. Elaboration d'une démarche d'analyse de risque en accord avec les objectifs du directeur financier
4. Identification des risques majeurs
5. Démarche d'analyse et d'audit des risques majeurs recensés
6. Impact des mesures préventives
7. Document final

## **III. ANALYSE**

1. Définition d'un langage commun
2. Identification des risques
3. Classification des risques
4. Evaluation des risques
5. Cartographie des risques
6. Recommandation pour le traitement des risques
7. Recommandations pour une gestion des risques efficace

## **MANDATS RECIPROQUES ET PERFORMANCES D'ENTREPRISES : LE CAS FRANÇAIS**

---

Directeur de mémoire : Sabri BOUBAKER, IÉSEG

Quinze ans après le premier rapport français relatif à la gouvernance d'entreprises (Rapport Viénot I), le cas des mandats réciproques semble encore légalement ignoré. Pourtant, près d'une entreprise française sur trois est concernée. Ce vide légal n'est cependant pas le reflet de la littérature qui s'est montrée très fertile à ce sujet. Les mandats réciproques ont en effet suscité bon nombre de recherches académiques et ce surtout depuis les années soixante.

Ce mémoire vient explorer le rapport entre les mandats réciproques et les performances des entreprises. Cet aspect du sujet a été abordé par plusieurs auteurs, en donnant des résultats différents. Le mémoire cherche donc à préciser cette relation à travers l'étude du cas particulier qu'est le cas français.

Ce qui différencie ce mémoire de la littérature existant autour des mandats réciproques est sa structure. Deux axes de recherche ont été explorés en parallèle. D'une part, le phénomène des mandats réciproques a été analysé au niveau des entreprises; d'autre part, l'étude s'est intéressée au problème en se concentrant sur les administrateurs en tant qu'individus. En observant les entreprises du SBF 120 hors secteur financier, l'étude se veut d'être représentative de l'économie française.

L'étude est articulée autour de modèles statistiques et plus particulièrement autour de régressions logistiques, les données ayant été transformées pour la plupart en données binaires. Ces modélisations reflètent les corrélations qui peuvent exister entre les différentes variables.

Les résultats des tests statistiques mettent en lumière une association positive entre les mandats réciproques et le nombre d'administrateurs siégeant aux conseils des entreprises, ainsi qu'entre les mandats réciproques et les entreprises de plus de cinquante ans. De même, une association positive entre les administrateurs diplômés d'une des trois grandes écoles considérées et les cas de mandats réciproques est identifiée.

L'étude suggère que l'impact des mandats réciproques sur les performances des entreprises ne se traduit pas en termes de performances financières mais en termes de pérennité des entreprises.



**I. PARTIE I**

1. Introduction
2. Revue de Littérature
3. Les Apports de l'étude

**II. PARTIE II**

1. Les hypothèses de recherche
2. Méthodologie

**III. PARTIE III**

1. L'analyse de données

**IV. PARTIE IV**

1. Interprétation des résultats
2. Limites de l'étude et pistes d'approfondissement
3. Conclusion

# L'IMPACT DE LA DEMATERIALISATION DES DOCUMENTS ET DES CONTROLES SUR LES PERCEPTIONS DE LA PREUVE EN AUDIT ET SUR LES CHOIX METHODOLOGIQUES DES AUDITEURS

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

A l'ère du tout numérique, les défis sont nombreux pour les commissaires aux comptes. Dans cette profession soumise à des normes exigeantes et dans ce secteur hautement concurrentiel, les cabinets doivent s'adapter aux challenges apportés par les nouvelles technologies et proposer un service de qualité. 90% des « business records » sont maintenant tenus sous format digital dans les entreprises (Nearon 2005). On assiste en parallèle à l'émergence de la facture électronique et les télétransmissions viennent remplacer le relevé bancaire papier. Le format électronique est venu remplacer le format papier traditionnel, c'est ce que l'on désigne communément par le terme « dématérialisation ». Quelle est la réponse opérationnelle des cabinets en termes de preuve et d'approche d'audit par rapport à ce phénomène ?

Cette recherche se propose d'étudier les interactions entre trois variables : la dématérialisation, la preuve d'audit et les choix méthodologiques. L'inclusion des variables formation et expérience dans le modèle permet d'expliquer les différentes perceptions des auditeurs sur les trois variables centrales. A travers une recherche exploratoire, cette étude vise à mieux cerner les évolutions du métier d'auditeur qu'entraîne l'adoption de nouvelles technologies.

Cette étude s'articule autour du concept de dématérialisation encore peu connu et sujet nouveau dans la recherche. Pour répondre au mieux aux spécificités de ce type de recherche, j'ai utilisé des entretiens qualitatifs semi-structurés. Le panel se compose de 8 auditeurs travaillant pour Deloitte, KPMG et Mazars travaillant sur 4 dossiers du CAC 40 choisis pour la dématérialisation de leur processus fournisseurs.

Les résultats font apparaître en premier lieu que la dématérialisation est un sujet sur lequel les auditeurs sont peu informés et qu'ils ne perçoivent pas comme étant vecteur de risques.

D'autre part, certains éléments suggèrent que l'approche d'audit, en particulier le choix des tests de contrôle et l'inclusion d'une équipe d'auditeurs spécialisés IT, impacte la force probante de la preuve informatique.

La preuve informatique est vue comme étant inférieure à la preuve papier car plus facilement modifiable et moins pratique d'utilisation. Paradoxalement la preuve papier est associée avec le risque de fraude alors que son pendant informatique ne l'est pas. Certains indices laissent penser qu'il existe une hiérarchie dans les formats de preuve informatique.

Le rôle de la dématérialisation reste encore à déterminer. La dématérialisation est vue comme un moyen de gestion de la comptabilité fournisseur ; elle permet une meilleure traçabilité de l'information, une efficacité accrue du processus et enfin une rationalisation du travail des opérateurs. Les auditeurs ont donc une vision tout à fait positive de son impact sur le processus fournisseurs. En revanche, les auditeurs ne font pas de lien entre la dématérialisation et le format de preuve.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Evolutions technologiques : systèmes d'information et dématérialisation
2. De la documentation à la preuve d'audit
3. Méthodologie et risques d'audit
4. Le profil de l'auditeur
5. Présentation du modèle

**II. DE LA THÉORIE À UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE**

1. Research design
2. Collecte des données
3. Analyse et traitement des données

**III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Présentation des données recueillies
2. La démarche de codage et d'analyse
3. L'interprétation des résultats

**IV. DISCUSSION ET CONCLUSION**

1. Discussion sur le modèle
2. Les implications pratiques de cette recherche
3. Les limites de cette étude

## **LE REGIME DE CO-COMMISSARIAT AUX COMPTES : SES EFFETS SUR L'INDEPENDANCE ET LES CONFLITS D'INTERETS**

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

En France, depuis 1984, le co-commissariat est une obligation légale pour toutes les sociétés publiant des comptes consolidés. Ce régime a été créé pour améliorer l'indépendance des auditeurs. L'indépendance, rappelons-le, est un concept vital pour l'audit car elle permet aux auditeurs d'agir avec impartialité et de résister au « biais de l'intérêt personnel ». Néanmoins, dans notre étude, nous avons voulu observer si le co-commissariat aux comptes ne pouvait pas faire naître des comportements néfastes pour la qualité de l'audit. Pour tester cet aspect du co-commissariat, nous avons donc formulé 7 hypothèses.

L'analyse de ces hypothèses a montré que la combinaison BIG4-BIG4 n'est pas forcément idéale. En effet, celle-ci peut faire naître un très fort instinct de compétition pouvant être néfaste à l'audit. De plus, sur les PME ou même les grandes entreprises non cotées, deux « BIG4 » peuvent être vus comme un luxe non nécessaire. Néanmoins, notre étude a également démontré que la réputation du couple BIG4-BIG4 n'est plus à faire, elle rassure les investisseurs.

Notre analyse nous a aussi permis d'étudier plus profondément la combinaison BIG4-Petit cabinet. Nous avons constaté que la répartition des tâches dans cette combinaison était bien souvent déséquilibrée, ce qui est néfaste pour la qualité du co-commissariat. De plus, nous avons constaté que le couple BIG4-Petit cabinet n'était pas forcément très recommandé dans le cadre d'audit de société cotées ou sur des secteurs techniques très pointus tels que celui de la banque et des assurances.

Ainsi, nous avons pu répondre, grâce à notre analyse, à la problématique que nous avons formulée au début de notre étude : le co-commissariat, bien que généralement positif pour l'indépendance, peut également faire naître des comportements néfastes à la qualité de l'audit. Ces comportements apparaissent en fonction des combinaisons choisies et des caractéristiques de l'entreprise auditée.

Finalement, notre analyse nous a permis de déceler une ouverture particulièrement intéressante. Nous pensons, en effet, qu'il serait pertinent d'analyser plus profondément l'idée du « BIG4 » formateur du petit cabinet. Cette « formation » représente-t-elle un danger réel pour la qualité de l'audit?

## **I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Avantages du régime mis en doute par une réglementation trop lourde
2. Les défauts d'indépendance : un contexte favorable à la création de conflits d'intérêts
3. La concentration du marché de l'audit favorise-t-elle les conflits d'intérêts?
4. Cadre conceptuel et proposition

## **II. METHODOLOGIE**

1. Modèle de recherche
2. Sources de données
3. Méthode de collecte des données
4. Pertinence de la méthode utilisée
5. Choix de l'échantillon
6. Guide d'entretien
7. Processus d'analyse de données

## **III. ANALYSE DE DONNEES**

1. Détails des 11 entretiens
2. Analyse du contenu des entretiens et réponses aux hypothèses

## **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

## **LE CONTROLE DE GESTION EN PME**

---

Directrice de mémoire : Caroline ROUSSEL, IÉSEG

Mon étude a pour but d'étudier les relations entre la stratégie, le système de contrôle et la performance d'une PME. Plus particulièrement, je cherche à vérifier si une entreprise possédant une stratégie en cohérence avec son système de contrôle est plus performante qu'une entreprise n'ayant pas cette cohérence. J'effectue cette recherche dans l'environnement des PME françaises car ces entreprises sont particulières et ce qui peut être vrai dans une grande entreprise ne l'est pas forcément dans une PME. Ces entreprises représentent une majorité de l'emploi en France ce qui rend la recherche encore plus pertinente.

Afin de tester mes hypothèses, j'ai dû définir la façon dont j'allai considérer mes variables. Concernant la stratégie, j'ai utilisé la typologie de **Miles & Snow (1978)** avec les stratégies « prospecteur » et « défenseur ». La typologie de **Ouchi (1979)** avec les systèmes de type « résultats » et « comportement » a été utilisée pour les systèmes de contrôle. Ces typologies ont été choisies du fait de l'environnement des PME qui se caractérise par une stratégie intuitive et peu formalisée ainsi qu'un système de contrôle simple ou peu organisé. Une performance de type subjective a été choisie pour cette recherche car il a été démontré que dans le monde des PME, les données financières sont souvent peu fiables.

Un questionnaire a été envoyé à un grand nombre d'entreprises via la base de données de la CGPME Côte-d'Or afin d'avoir un maximum de répondants. Ces données ont subi une régression afin d'obtenir des résultats qui ont permis de dégager plusieurs conclusions. La première concerne le fait qu'une entreprise avec une cohérence entre sa stratégie et son système de contrôle pourra témoigner de l'effet positif sur sa performance

La deuxième conclusion apportée par ce mémoire concernant les PME française concerne les associations de stratégies avec les systèmes de contrôle. Il a été possible de dégager les deux associations ayant un effet positif sur la performance de l'entreprise. Suite à ces résultats des recommandations ont été dégagé pour l'application pratique des résultats de ce mémoire tout en soulignant les quelques limites et pistes de recherches futures.



**I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Le contexte des PME
2. La stratégie
3. Les systèmes de contrôle
4. La performance
5. Les conclusions de la littérature sur les relations entre les concepts étudiés

**II. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

1. Récolte des données
2. Analyse des données

**III. ANALYSE DES RESULTATS**

1. Analyse de l'échantillon
2. Test des hypothèses
3. Observations complémentaires

**IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

1. Les contributions académiques
2. Contributions managériales
3. Limites de la recherche
4. Pistes de recherches futures

## **LES OBSTACLES A L'HARMONISATION COMPTABLE INTERNATIONALE DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT**

---

Directeur de mémoire : Ramzi BENKRAIEM, IÉSEG

La globalisation est un phénomène important de notre époque. Cette globalisation est marquée par l'apparition de multinationales opérant dans diverses régions du monde et devant de ce fait gérer des systèmes comptables différents d'un pays à un autre. L'expansion des multinationales à travers le monde ainsi que l'interconnexion des économies imposent un système de comptabilité internationale.

En 1970, Sir Henry Benson essaya de répondre à ce besoin d'harmonisation internationale comptable en créant l'IASC (aujourd'hui IASB). L'IASB est l'organe le plus influent en matière d'harmonisation internationale comptable. L'harmonisation comptable internationale accroît la confiance des investisseurs et permet une meilleure allocation des capitaux. Aujourd'hui, deux importants référentiels comptables « gouvernent » le monde : les US GAAPs correspondant au référentiel américain et les IFRS correspondant au référentiel européen. Une préférence du référentiel IFRS est constatée. Néanmoins, la SEC et l'IASB œuvrent ensemble afin de créer un langage comptable commun.

De nombreuses études ont été faites sur les problématiques d'une harmonisation internationale comptable liée dans les pays développés par Choi et Muller (1998) ou par Berry et Parker (1987) par exemple. Mais on trouve très peu d'études abordant l'harmonisation comptable internationale en Afrique. Un désir d'harmonisation est constaté dans les pays africains afin d'attirer de nouveaux investisseurs. Dans le cadre de cette recherche, l'attention sera portée sur l'Afrique Centrale pour deux raisons. Premièrement, le nouveau système adopté par les pays d'Afrique Centrale tire son inspiration du référentiel européen. Deuxièmement, l'IASB a organisé en 2008 une conférence à Douala<sup>1</sup> afin d'impliquer les pays d'Afrique francophone au processus d'harmonisation internationale comptable. Le Cameroun illustrera l'étude parce qu'il est le pays le plus important de la zone en termes économique et démographique.

Dans la mesure où le référentiel européen a été créé en tenant compte des enjeux des pays développés, des obstacles peuvent subvenir dans le cadre d'une implémentation dans des pays en voie de développement. L'objectif de cette étude exploratoire est d'identifier les potentiels obstacles que les managers pourraient rencontrer dans le cadre d'une implémentation des normes afin de faciliter l'implémentation du référentiel.

Le cœur des actions de l'IASB se centre essentiellement sur l'investisseur. C'est la raison pour laquelle la notion de transparence des entreprises est omniprésente dans le référentiel. L'une des plus grandes innovations de l'IASB est l'introduction dans son système de la juste valeur. Grâce à la juste valeur les investisseurs peuvent avoir une information toujours plus pointue et fidèle à la réalité. La notion de juste valeur implique la présence d'un marché financier. Le marché financier en Afrique Centrale en général et au Cameroun en particulier en est encore à ses balbutiements. Il se résume essentiellement au secteur bancaire et est caractérisé par une présence trop importante de l'Etat.

La théorie néo institutionnelle utilisée a permis de déceler 3 obstacles. Premièrement, les banques et les compagnies d'assurance échouent dans leur rôle d'intermédiation. Deuxièmement, l'utilité de la bourse de Douala n'est pas toujours comprise de tous. Troisièmement, la culture de transparence prônée par le référentiel européen et d'une certaine façon le système d'Afrique Centrale est quasi inexistante dans les faits. D'autres obstacles ont également pu être mis en évidence comme la présence des tontines qui viennent concurrence en quelque sorte les banques et bourse. Le manque de confiance des agents économiques et politiques est à déplorer.

**I. LE REFERENTIEL EUROPEEN**

1. L'harmonisation comptable
2. Le référentiel IFRS

**II. LA ZONE CEMAC**

1. Les pays d'Afrique Centrale et leur désir d'harmonisation
2. Etat du secteur financier d'Afrique Centrale
3. L'environnement comptable

**III. LA THEORIE NEO INSTITUTIONNELLE**

1. Apports de la théorie néo institutionnelle
2. Les types d'isomorphisme
3. Les facteurs d'implantation et de freins aux IFRS
4. Les propositions

**IV. LA METHODOLOGIE**

1. Conception de la recherche
2. Collecte des données
3. Traitement et analyse des données

**V. PRESENTATION DES RESULTATS**

1. Les participants
2. Les catégories

## **DE QUELLE MANIERE LES OPERATIONNELS PERÇOIVENT-ILS L'AUDITEUR INTERNE ? APPLICATION A LA GRANDE DISTRIBUTION**

---

Directrice de mémoire : Helen BOLLAERT, IÉSEG

L'audit interne est une profession en plein essor depuis le début des années 2000 qui, parce qu'elle est encore peu connue du grand public, soulève encore de multiples interrogations quant à son rôle et sa valeur ajoutée pour l'entreprise.

Notre recherche s'attache à découvrir comment l'auditeur interne peut être perçu par les opérationnels de la grande distribution et quels sont les facteurs influençant cette perception. C'est donc au travers des caractéristiques individuelles, des biais de la perception et des travaux d'Autissier que nous allons tenter de décrypter le processus de perception de l'auditeur interne. Nous étudierons les impacts de chacun de ces facteurs sur la perception et nous tenterons, par la même occasion, d'identifier les enjeux, pour l'entreprise, d'assurer une perception positive de l'auditeur interne.

Nous avons mené notre étude auprès de 15 opérationnels de la grande distribution lors d'entretiens semi structurés ayant pour objectif d'obtenir de l'information précise, fiable et variée. Notre ambition est de relever, dans l'information recensée, des données nous permettant d'affirmer qu'il existe bien des facteurs influençant la perception. L'idée est que l'auditeur interne subit une perception négative de la part des opérationnels et qu'il importe d'améliorer ces relations entre auditeur et opérationnel. Le but ultime de cette étude est de proposer des axes de travail permettant d'optimiser les relations auditeurs internes-opérationnels et par la même occasion, d'optimiser l'efficacité du contrôle interne.

Ainsi, à l'issue cette étude nous pourrions établir le pronostic suivant : l'audit interne est très positivement corrélé avec le climat social de l'entreprise. Il importera donc que les entreprises, si elles veulent optimiser leur contrôle interne, communiquent, dialoguent et échangent avec les opérationnels de sorte à les fédérer et à les impliquer dans la gestion de l'entreprise. En outre, le dialogue et la transparence dans les mécanismes d'élaboration, d'évaluation et de supervision des procédures, garantira une plus grande implication de la part des opérationnels et une coopération quant à la bonne gestion du contrôle interne. Plus concrètement, cela veut dire que l'entreprise limitera ses risques de fraudes, réduira sa démarque et optimisera ses processus internes.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La Perception
2. L'Audit Interne
3. Les fonctions de support
4. L'individu
5. Question de recherche, hypothèses et cadre conceptuel

**II. PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

1. Une étude descriptive qualitative
2. Collecte de données primaires
3. L'échantillon d'étude
4. Méthode d'analyse de données
5. Synthèse du processus de recherche

**III. ANALYSE DES RESULTATS**

1. Présentation de l'échantillon
2. Classification
3. Réponses aux questions de recherche
4. Discussion
5. Résumé de l'analyse et proposition d'un nouveau cadre conceptuel
6. Limites

**BUSINESS CONTINUITY PLANNING / COORDINATING  
EMERGENCY RISK MANAGEMENT WITH SUPPLIERS. A CASE  
STUDY OF LUXEMBOURGISH FINANCIAL**

---

Directrice de projet : Helen BOLLAERT, IÉSEG

In times where global directives (such as Basel II) tend to tighten required risk controls over the financial industry, to what extent can banks really use BCPs (Business Continuity Plans) to control operational risks when outsourcing?

The banking and financial industry in general is currently following two equally important trends: a greater general awareness of risk control and a drastic increase in outsourcing activities.

Luxembourg has a very dynamic financial sector and is thus of prime interest when investigating that matter. The main specificity of this market is that the service providers mentioned earlier have obtained a specific status: "Professionnels du Secteur Financier" (PSF). The goal of this status was to officially recognize them and be able to apply specific regulations. In that sense, the Luxembourgish case is interesting to investigate as the problems deriving from outsourcing financial services are addressed in a very visible manner.

This dissertation will thus identify and assess the factors necessary to the efficiency and effectiveness of operational risk management in the context of a BCP for banks that have outsourced part of their activity to third party service providers.

**I. THE RESEARCH PROBLEM**

1. Research problem
2. The Research objective
3. Scope and boundaries
4. The Research questions

**II. THE LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual Background
2. Conceptual model and propositions

**III. THE METHODOLOGY**

1. The research philosophy, approach and design
2. Data collection
3. Descriptive Summary

**IV. DATA ANALYSIS**

1. Propositions
2. Other findings

## **L'IMPLEMENTATION D'UNE NOUVELLE SOLUTION D'AFFACTURAGE**

---

Directeur de mémoire : François CARON, IÉSEG

Le marché de l'affacturage en France est en pleine expansion avec une croissance à deux chiffres ces dernières années. Il est caractérisé par un oligopole qui oblige les sociétés d'affacturages à faire preuve d'adaptation, d'innovation et d'efficacité afin de faire face à la concurrence.

HSBC Factoring (France) envisage le déploiement d'une solution d'affacturage développée par l'entité d'affacturage de HSBC en Grande Bretagne.

La mise en place de cette nouvelle solution requiert au préalable l'élaboration d'un Business Case, qui fait l'objet de ce projet de consulting, effectué au sein du département « Product Implementation ». Ce Business Case présente une description exhaustive de la solution ainsi que du marché français de ce type de produits et son contexte, détermine les coûts d'implémentation et d'exploitation de la solution en prenant en compte les spécificités françaises, identifie les impacts sur l'organisation de l'entité HSBC Factoring (France) et estime les bénéfices attendus.

Pour accompagner la conduite de projet, les méthodologies d'*action research* et les outils managériaux développés dans les théories de conduite de changement sont exploités et définies dans ce document.

Le Business Case que nous présenterons dans ce document, aboutissement de l'ensemble du travail de recherches théoriques et pratiques, sera ensuite examiné par différents comités pour un déploiement éventuel de la solution.



## **I. BUSINESS CARE**

1. Background
2. Proposal
3. Project Plan
4. Financial Implications
5. Other Benefits
6. Risks
7. Description of Base Case
8. Alternatives
9. Recommendation

## **II. LA METHODOLOGIE EMPLOYEE**

1. Action research
2. Méthodologie employée chez HSBC
3. *L'action research* dans le projet de consulting
4. Limites du projet - Difficultés rencontrées

## **III. ENSEIGNEMENTS TIRES DU CAS**

1. Les relations clients / fournisseurs
2. Résistance et conduite du changement

## **L'INTEGRATION DES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DANS LES SYSTEMES DE GESTION DE L'ENTREPRISE**

---

Directrice de mémoire : Sophie HOOZEE, IÉSEG

Cette recherche concerne les différents paramètres pris en compte dans l'intégration des performances environnementales et sociales dans les systèmes de gestion des entreprises. Ces performances non financières s'apparentent aux nouveaux challenges environnementaux et sociaux et représentent des concepts ayant été développés progressivement au cours de ces dix dernières années. Ils peuvent être appliqués à différents secteurs ou industries et sont liés à un grand nombre d'actions. Ces principes souvent assimilés au développement durable sont de nos jours dans une phase croissante car de plus en plus d'entreprises considèrent leurs valeurs comme essentielles pour leur avenir et portent donc un regard et une attention à la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Ces performances environnementales et sociales traduisent de nouveaux indicateurs de gestion et des mesures relatives au management durable permettant de satisfaire les besoins environnementaux et développer de nouvelles relations et/ou collaborations.

Cette étude est conçue comme une recherche formelle utilisant des données qualitatives. Ce travail s'applique à différentes entreprises appartenant à différents secteurs d'activité, ce qui apportera une vision plus large sur les résultats de la recherche. Nous conduirons des interviews auprès de cinq personnes du monde de l'entreprise. Elles seront interrogées sur l'utilisation et l'évaluation des performances environnementales et sociales dans les rapports de l'entreprise ainsi que la rémunération des managers cherchant à savoir si il existe une récompense à la performance environnementale/sociale. En analysant les données collectées, nous serons donc en mesure de tirer des résultats et conclusions répondant à la question principale de recherche : Comment les entreprises intègrent-elles les performances environnementales et sociales à leurs systèmes de gestion ?

**I. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE**

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

**II. REVUE LITTÉRAIRE**

1. Cadre théorique
2. Cadre conceptuel

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. Collecte des données
2. Méthode d'analyse des données

**IV. L'ANALYSE DES DONNÉES**

1. Résultats et analyse
2. Interprétations des résultats

**V. DISCUSSION ET DIRECTIONS DE FUTURES RECHERCHES**

1. Discussions
2. Futures recherches

## **L'OPTIMISATION DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE DE L'INTERIM AU SEIN DU GROUPE X EN FRANCE**

---

Directeur de projet : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

Le groupe X en France est composé de 12 sites différents : dix de production, un de distribution ainsi que le siège social. Comme beaucoup de sociétés, chaque site recourt régulièrement à l'intérim pour palier soit à des accroissements temporaires d'activité ou bien pour remplacer des personnes temporairement absentes. Pour 2010, l'intérim du groupe X en France devrait représenter l'équivalent de 250 personnes à temps plein pour un coût total avoisinant les 10 millions d'euros. A la vue de la valeur que représente cette activité pour le groupe, ainsi que de sa nécessité afin de répondre continuellement au besoin de ses clients peu importe le contexte, il est plus qu'important que la performance des agences d'intérim et des intérimaires soit satisfaisante.

Or, ces dernières années, plusieurs problématiques liées à l'intérim ont été détectées :

- Il n'existe pas d'accord cadre avec chaque entreprise de travail temporaire partenaire de X,
- Le temps lié à la gestion du personnel intérimaire par les gestionnaires X est en constante augmentation,
- Des erreurs de facturation sont décelées régulièrement,
- Les données récoltées par X sur l'intérim pour éditer ses statistiques ne sont pas fiables.

En plus de vouloir rectifier ces quatre aspects, X souhaiterait profiter de ce projet pour réduire le coût de l'intérim et intégrer ses trois sociétés dernièrement acquises dans le périmètre de l'étude. Ce projet de consulting s'inscrit donc dans une stratégie globale de l'entreprise qui est l'optimisation de la performance et de la gestion de l'intérim de tout le groupe X en France.

Afin de bien cerner tous les besoins et les problématiques de l'intérim du groupe, deux études complémentaires ont été réalisées: une étude quantitative et une étude qualitative. Suite à l'analyse des résultats, quatre solutions potentielles ont été détectées afin de répondre aux besoins de X :

- Lancer un nouvel appel d'offres auprès des fournisseurs de travail temporaire
- Acheter un nouveau système informatique de gestion intérimaire
- Créer un livret d'accueil intérimaire
- Apporter divers changements en interne

Ce projet prouve qu'en mettant en place ces recommandations, nous pouvons répondre aux besoins de X et à ses problématiques concernant l'intérim mais aussi apporter des améliorations d'ordre financiers, humains et organisationnels et intervenir sur d'autres aspects problématiques qui n'avaient pas été identifiés au lancement du projet.

## **I. PRÉSENTATION DU GROUPE X**

1. Historique
2. X aujourd'hui dans le monde
3. X en France

## **II. L'INTÉRIM : DÉFINITION, ÉVOLUTION, SITUATION**

1. Règles et législation
2. L'intérim, une ressource à la mode
3. Le cas de l'intérim chez X

## **III. RECHERCHE DOCUMENTAIRE** Erreur ! Signet non défini.

1. Intégration et sentiment d'appartenance
2. Un groupe au service de ses filiales, de l'externalisation moderne
3. Un retour aux fondamentaux dans les politiques achats
4. Beaufour-Ipsen, un groupe qui s'est posé les mêmes questions que X

## **IV. ÉTUDE DE L'INTÉRIM CHEZ X**

1. Étude qualitative
2. Étude quantitative

## **V. RECOMMANDATIONS**

1. Lancement d'un appel d'offres
2. Amélioration de la solution informatique
3. Mise en place d'un livret d'accueil
4. Changements en interne

## **VI. VALIDATION HIÉRARCHIQUE ET MISE EN PLACE DES RECOMMANDATIONS**

1. Lancement de l'appel d'offres
2. Pixid
3. Création du livret d'accueil
4. Application des changements internes

## **LE SUIVI DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES DANS UNE ORGANISATION MULTI-PROJETS**

---

Directeur de projet : Ben GIBBS, IÉSEG

Ce projet de consulting, effectué au sein d'Atos Worldline, SSII filiale du groupe Atos Origin, a pour objectif d'étudier comment l'allocation des ressources peut être suivie avec fiabilité grâce à l'outil en place dans la société. Atos Worldline possède un outil de feuille de temps qui permet de suivre l'allocation des ressources entre les multiples projets et activités. Cependant, au fil des années, les manques de communication concernant l'outil et d'implication de la part des collaborateurs, mais aussi la faible utilisation par les managers et équipes finances, ont rendu les données inexploitable. L'objectif de ce projet est de comprendre pourquoi l'outil n'est que très peu utilisé et comment obtenir des données fiables et utiles apportant une réelle valeur ajoutée à l'entreprise dans son suivi d'allocation des ressources.

Nous avons dans un premier temps étudié les concepts liés aux métriques logicielles. Les feuilles de temps s'inscrivent en effet dans un cadre plus large des métriques logicielles. Nous avons identifié les avantages des métriques logicielles pour les SSII, les facteurs de réticence de la part des employés ainsi que les méthodes pour sélectionner les métriques appropriées. Dans un second temps, nous avons mené des entretiens qualitatifs auprès des collaborateurs pour mieux comprendre les problèmes rencontrés lors de l'utilisation de l'outil ainsi que les raisons de ce désintéressement. Enfin, après avoir analysé les réponses obtenues, nous avons, en lien avec la théorie, proposé des solutions concrètes à la société Atos Worldline.

Les résultats de notre recherche sont cohérents avec la théorie étudiée. Le manque de communication sur les objectifs, la méconnaissance de l'outil et le manque de feedback ont entraîné un désintéressement général pour le processus, ce qui rend les données très difficilement exploitables. Nos recommandations vont dans le sens des précédentes recherches et visent à communiquer sur les objectifs, diffuser les informations recueillies, former les collaborateurs, et faciliter l'utilisation de l'outil.

**I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

1. Présentation d'Atos Worldline
2. Présentation de l'unité transversale « Technical Operations »

**II. REVUE DE LITTERATURE**

1. Les mesures dans le secteur informatique
2. Facteurs de succès d'un système de collecte de données
3. Sélectionner les métriques logicielles
4. Synthèse

**III. METHODOLOGIE**

1. Introduction
2. La collecte des données

**IV. ANALYSE DES RESULTATS**

1. Utilisation des CRAs
2. Le calendrier
3. L'outil
4. La difficulté de saisie

**THE TRANSPORTATION COSTS IMPACT ON THE PLANTS' PRICE**

---

Directeurs de projet : David NEWLANDS et Frank GOETHALS, IÉSEG

This master thesis is applied to the concrete case of the company X, a buying group of plants.

The main goal of this project is to analyze the real impact of transportation costs on the plants price. In a first time, its realization permits to the company X to have a better understanding of their transportation costs and in a second time to reduce the transportation costs impact on the plants price they buy.

By developing a system that permits to record transportation costs precisely in a data base, this project analyzes how and why transportation costs vary in the plants industry.

The real challenge of this project is that the plants transportation is very specific and very complicated because plants are very different among themselves in terms of value, shape or fragility. Moreover, plants are perishables and difficult to stock.

After having determined how to solve the research problem in terms of methodology and after studying precisely strong academics articles by making a literature review, the concrete case of X is studied in order to succeed in this project. Finally, some recommendations will be done in order to help X to analyze the transportation costs impact on the plants price.



**I. THE RESEARCH METHODOLOGY****II. LITERATURE REVIEW**

1. Introduction
2. Global logistics transportation
3. Truck transportation
4. Green transportation
5. Specificities of european transportation
6. Challenges of fresh products transportation
7. Logistics in the plants industry
8. Costs obsolescence
9. Conclusion of the literature review

**III. CASE STUDIES**

1. The company X case

**IV. EMPIRICAL DATA**

1. The company X
2. Expert achats logistic simulation

**V. DISCUSSION****VI. CONCLUSION****VII. RECOMMENDATIONS**

## **EN QUOI L'AUDIT INTERNE PEUT-IL INFLUENCER LA PERFORMANCE DES MAGASINS ?**

---

Directeur de projet : Etienne GRIMONPREZ, IÉSEG

L'anticipation, l'évaluation, le contrôle et la maîtrise des risques ainsi que l'accroissement de la performance sont les principales préoccupations des entreprises, ce sont des sujets d'actualité au lendemain de la crise économique.

Afin d'avoir une meilleure visibilité sur les risques internes et externes de leurs activités, les entreprises s'appuient sur l'audit et le contrôle internes pour évaluer et corriger leurs actions qui dérogent aux règles internes ou légales.

L'audit interne apparaît comme une fonction clé de l'organisation puisqu'elle participe à l'atteinte des objectifs.

L'objet de l'étude est de démontrer comment l'audit interne et plus particulièrement l'audit opérationnel contribue-t-il à la performance des magasins, ou encore quel impact l'audit interne a-t-il sur la performance commerciale, économique des magasins ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons distingué le rôle de l'audit interne dans une organisation puis sa contribution dans le développement de la performance de l'entreprise. L'étude a porté sur l'évaluation de l'audit interne et de ses impacts sur six indicateurs de performance et la relation entre l'évaluation du contrôle et de l'audit interne dans l'entreprise Castorama France.

Les différents modèles d'analyses utilisés ont démontré que l'évaluation d'audit interne avait un lien positif avec la diminution de la démarque ainsi qu'avec l'évaluation du contrôle interne.

**I. L’AUDIT INTERNE : UN ACTEUR CLE DE L’ORGANISATION**

1. Définition et objectifs
2. L’audit interne, acteur de la gouvernance d’entreprise
3. Les différents types d’audit
4. La gestion des risques
5. La distinction entre l’audit et le contrôle internes

**II. L’AUDIT INTERNE : UN MOYEN D’OPTIMISATION DE LA PERFORMANCE**

1. La performance
2. Les types de performance
3. Les mesures de performance
4. L’exemple de l’audit de spécialisation
5. Les théories de management

**III. APPLICATION AU CAS DE L’ENTREPRISE CASTORAMA**

1. Présentation de l’environnement de l’étude
2. L’échantillon
3. Les indicateurs de performance retenus
4. Les hypothèses retenues pour l’analyse
5. Les modèles d’analyse
6. Les résultats
7. Synthèse des résultats et recommandations



# ECONOMICS

## **L'ÉVÈNEMENTIEL SPORTIF : QUELLES ORGANISATIONS POUR QUELS ENJEUX ?**

---

Directeur de mémoire : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

L'objectif de ce mémoire est avant tout de comprendre les rouages et les enjeux qui régissent l'organisation des principaux événements sportifs du sport moderne. Véritable secteur économique, puisque l'industrie du sport pesait 1,75% du PIB en 2007 de notre pays (soit plus de 33 milliards d'euros), l'évènementiel sportif est un univers à part entière avec ses problématiques propres. L'exposition médiatique lui assure une visibilité importante et les valeurs qu'il relaye en font un secteur très atypique dont l'organisation, partie immergée de l'iceberg, reste très méconnue du grand public. En effet, si tout le monde ou presque connaît l'existence de ces événements internationaux, très peu en connaissent le fonctionnement et les instances qui gouvernent et administrent le monde du sport. Dans le cas d'évènements à portée planétaire, ceux-ci focalisent l'attention d'une grande partie de la population mondiale ; les conséquences en termes d'image, de tourisme, d'économie deviennent donc alors un enjeu dépassant le simple cadre sportif. Dans cette optique, il paraît intéressant d'étudier l'évènementiel sportif pour pouvoir comprendre ces mécanismes particuliers.

A la lecture de différents travaux, de questionnaires bâtis spécifiquement pour l'étude et d'entretiens avec des professionnels du milieu sportif, nous avons dégagé des critères essentiels au bon déroulement de l'évènement ainsi que des enjeux et problématiques qu'il ne faut jamais perdre de vue pour assurer la pérennité de sa compétition. Cela passe donc par la compréhension de ce qui fait la spécificité de ce secteur, l'étude des différentes retombées et l'analyse de certaines formes d'organisation. Ceci, afin d'en retirer les meilleures pistes pour la réussite d'un évènement. Par ailleurs, connaître et analyser les différentes étapes du déroulement de l'évènement nous permet de connaître les principales contraintes de tout organisateur.

Cette étude a donc pour fil conducteur l'évènementiel sportif et plus particulièrement les *méga-évènements* qui seront les cas pratiques nous permettant d'illustrer nos propos. Le Tour de France, Les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de Football paraissent être les meilleurs exemples de ces organisations planétaires, comparables à de véritables multinationales, tant par leurs retombées économiques que par la renommée qu'ils ont établie au fil des années.

Même si les organisateurs de ces trois événements majeurs s'approchent désormais de l'optimisation, dans leur organisation actuelle, nous verrons dans la dernière partie de notre étude que malgré un impact et des retombées économiques considérables pour les différentes parties prenantes (partenaires, médias, instances, pays...), lorsque l'évènement est bien organisé, les instances dirigeantes (CIO, FIFA et Amaury Sport Organisation) font face à de nouveaux défis et doivent continuellement innover et adapter leurs événements aux attentes d'un public de plus en plus important, diversifié et exigeant. La crise économique a également soulevé de nouvelles problématiques telles que la rationalisation des dépenses, la régulation du milieu sportif, une meilleure gestion des infrastructures utilisées ainsi qu'une prise de conscience d'une consommation plus écologiquement responsable et tournée vers le développement durable. De même, l'avènement d'internet, et les enjeux que ce nouveau média implique, seront développés dans ce mémoire. Pour tout organisateur, la prise en compte de ces différentes évolutions paraît inévitable pour pérenniser définitivement l'évènementiel sportif dans un futur où ces enjeux seront décisifs.

## **I. CONTEXTE/ÉTAT DES LIEUX**

1. Le sport reste-t-il une valeur économiquement sûre ?
2. Le secteur de l'événementiel sportif
3. Ses enjeux économiques

## **II. MÉTHODOLOGIE** Erreur ! Signet non défini.

1. Rappel du choix du sujet
2. Cadre conceptuel
3. Outils d'analyse
4. Recueil de données
5. Conception de la recherche
6. Analyse des données

## **III. POURQUOI ORGANISER UN ÉVÉNEMENT SPORTIF MAJEUR ?**

1. L'impact économique des Jeux Olympiques
2. L'impact économique de la Coupe du monde de la FIFA
3. L'impact économique du Tour de France

## **IV. COMMENT RÉUSSIR ET OPTIMISER UNE TELLE ORGANISATION ?**

1. Guide méthodologique **Erreur ! Signet non défini.**
2. Évaluer les impacts et retombées : l'exemple chinois
3. Recommandations : réussites et échecs : comment les anticiper ?

## **V. CONCLUSION**

## **LES OPPORTUNITES DE FINANCEMENT DES PME AYANT UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

---

Directrice de mémoire : Ingrid RICHARD-BIERLA, IÉSEG

A travers cette étude nous avons pu voir que le développement durable est devenu en quelques années un phénomène de mode. Le nombre de rayons biologique dans les supermarchés témoigne de cet enclin à l'utilisation de ressources et de produits respectueux de l'environnement. Au-delà de cet argument de vente, le développement durable rassemble de véritables pensées déontologiques telles que la protection et la sauvegarde de la planète. Ces enjeux et perspectives environnementales sont nés d'une constatation très simple : les ressources de notre Terre ne sont pas illimités et cet écosystème fragile qui nous a vu naître est en train de changer dangereusement. Si nous voulons laisser un monde décent aux futures générations, nous devons dès aujourd'hui adopter un comportement responsable et réfléchi dans notre quotidien.

Ce mouvement « vert » passe notamment à travers la réalisation de projet écologique dans les entreprises du monde. Cette politique de développement durable n'a cependant pas encore fait toutes ses preuves dans les entreprises françaises particulièrement. Beaucoup d'études économiques ont tenté de savoir si le développement durable dans les entreprises constituait une source de profit ou plutôt au contraire était une source de faillite. Malheureusement les conclusions et les opinions tergiversent. Le manque de données sur ce sujet et le fait que le développement durable ne soit pas encore assez mature en France ne permet pas une étude approfondie sur le sujet.

C'est ce problème d'information qui nous a aujourd'hui poussé à réaliser cette étude et à créer un guide pratique rassemblant toutes les opportunités de financement offerte aux PME du Nord Pas-de-Calais. En effet de part ce manque d'information, beaucoup de PME se désintéresse du développement durable faute d'un manque de temps et de problèmes financiers. Les projets de développement durable sont généralement perçus comme coûteux et peu utiles au développement et à l'expansion de la PME.

Véritable nouveau phénomène de société, le développement durable trace aujourd'hui petit à petit son chemin au sein des mœurs. Cependant, cette expansion est souvent freiné par un problème de coût et de retour sur investissement auprès des entreprises françaises et notamment des PME qui font face avec la crise économique a une difficulté accrue à trouver les fonds nécessaire à leur développement. Ce problème de financement lié au manque d'information ne facilite pas la tâche des investisseurs et chef d'entreprise souhaitant réaliser un projet de développement durable. Malgré les aides publiques et les quelques institutions privés prêtent à aider les PME, ces dernières se sentent majoritairement abandonné de tous. Toutefois, leur avenir n'est pas compromis pour autant et de nouvelles institutions financières telles que les banques islamiques, feront très bientôt leur apparition sur le sol français. Est-ce que la présence de ce type d'établissement permettra aux PME de se refaire une santé financière ? Est-ce que ces fonds éthiques permettront de développer plus de projets de développement durable ? Toutes ces questions ouvrent de nouveaux débats et de nouveaux horizons pour nos PME.



**I. RECOURS À SES PROPRES MOYENS**

1. Autofinancement
2. Cession d'actif
3. Prélèvements sur fonds de roulement
4. Augmentation de capital

**II. RECOURS À SES ASSOCIÉS**

1. Apports de constitution
2. Augmentation de capital
3. Apports en comptes courants associés

**III. RECOURS À DES BUSINESS ANGELS**

1. Dans un futur proche peut être même des Isangel

**IV. RECOURS À DES CIGALES**

**V. RECOURS À DES PARTICULIERS**

**VI. RECOURS À DES AIDES**

1. Régionales
2. Nationale
3. Européennes

**VII. RECOURS À CERTAINS ÉTABLISSEMENTS**

1. Banques
2. Société de participation et de promotion du partenariat
3. OSEO
4. Institution islamique (à l'aube de 2011)

# IMPORTANCE ET ENJEUX DU BUDGET DE L'UNION EUROPEENNE

---

Directeur de mémoire : Alain DURRÉ, IÉSEG

Cette étude s'intéresse au budget de l'Union européenne qui est l'instrument le plus important pour mener à bien les politiques de l'Union et de 498 millions de personnes. Dans un contexte de crise ou tous les Etats membres sont confrontés aux mêmes exigences et dans une Europe élargie alors que le volume du budget n'a quasiment pas changé depuis de nombreuses années, et à la veille de nouvelles perspectives financières européennes, la question de l'importance et des enjeux du budget de l'Union européenne est pleinement d'actualité et au centre des discussions européennes. Ce budget traduit les priorités présentes et futures que l'Europe met en place et donne une vision de l'avancement de la construction européenne.

Le budget communautaire peut être la solution à de nombreux problèmes auxquels sont confrontés tous les Etats membres et cependant il est méconnu des citoyens qui, pourtant, sont très majoritairement favorable au développement de l'UE. Les dépenses ainsi que le financement sont abordés avec les enjeux entre les différents Etats que cela comporte. Ce sujet est sensible et source de tensions entre Etats, bien que les perspectives financières favorise les discussions et deviennent indispensables dans l'élaboration des dépenses à moyen terme.

Ceci est très important car l'Europe finance de très nombreux projets, bien que les citoyens interrogés dans cette étude n'en ont pas conscience, et permet un développement coordonné des Etats. Cependant, beaucoup de critiques envers ce budget se font entendre, notamment à cause de sa taille très réduite limitant la stabilisation européenne, la structure des dépenses comme la PAC reçoit de nombreuses critiques également, le budget de l'Union mérite donc d'être profondément remis en cause.

Suite à la création de l'Union monétaire, une Union budgétaire semble être une étape capitale de la construction communautaire, le fédéralisme budgétaire nécessitant de nouvelles compétences de l'Union ainsi qu'un budget conséquent sera certainement une étape que franchira l'UE. Cependant, le chemin est encore très long pour atteindre cet objectif, les enjeux développés dans cette étude devront tout d'abord être relevés, la première étape de cela semble être la communication entre l'Union européenne et les citoyens afin de les impliquer dans ces discussions qui peuvent être la solution à l'Europe politique.

- I. PRÉSENTATION DU CADRE BUDGÉTAIRE**
  
- II. RECETTES ET DÉPENSES DU BUDGET DE L'UNION EUROPÉENNE**
  
- III. MISE EN PRATIQUE**
  
- IV. REMISE EN CAUSE DU BUDGET**

## **LES ENJEUX DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES EN FRANCE**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

Le but de cette étude est de décrire les enjeux financiers, sociaux et sportifs de la construction d'enceintes sportives de premier plan. De l'organisation de la Coupe du Monde de Football en 1998 à la prochaine organisation du Championnat d'Europe des Nations en 2016, quasiment deux décennies vont s'écouler. Ces deux décennies auront vu un changement radical du paysage infrastructurel sportif européen. L'organisation d'une manifestation sportive est une opportunité exceptionnelle pour rénover le parc français afin d'en faire bénéficier les générations futures. Notre démarche a été de constater et d'analyser les changements qui ont eu lieu dans les modes de financement et d'exploitation des constructions les plus récentes au niveau français et européen. Notre but étant également de comprendre les apports de ces investissements d'un point de vue économique et social.

Pour cela nous avons procédé à une description détaillée des derniers grands chantiers liés à l'organisation d'une manifestation sportive. Cette démarche s'est accompagnée d'entretiens avec des acteurs quotidiens du développement des infrastructures sportives de la région Nord-Pas-de-Calais qui nous ont expliqué les tenants et les aboutissants des différents modèles de financement et d'exploitation, ainsi que les enjeux que pouvaient représenter de tels projets pour une métropole. Enfin, l'étude a également été axée sur les intérêts que peuvent avoir ces projets sur la population qui a été interrogé par l'intermédiaire de questionnaires.

Il ressort de cette étude plusieurs points enrichissants pour le futur des stades. Tout d'abord, le financement doit appuyer de plus en plus sur des investissements privés même si le financement public sera toujours nécessaire. L'exploitation doit être confiée à une société privée, cela garantit une obligation de résultat donc un effort plus important porté en faveur de l'économie locale. L'ensemble des acteurs (groupe privé, collectivités publiques, club locataire et public) bénéficiera des avantages de ces nouvelles infrastructures. Enfin la multifonctionnalité des stades est primordiale dans un souci de rentabilisation de l'équipement car celui-ci sera davantage utilisé et donc une plus large majorité de la population pourra en bénéficier. Quand ces points sont respectés, on peut envisager des effets positifs à la fois économiquement, socialement et sportivement.

**I. ÉTAT DE L'ART ET DONNÉES DE CADRAGE**

1. L'organisation d'une manifestation sportive
2. Les problèmes français
3. Types de financement et modèles d'exploitation
4. Portée locale des infrastructures sportives
5. La possibilité de justifier des investissements gigantesques, limites et hypothèses

**II. LA CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES EST JUSTIFIÉE PAR LA GARANTIE D'UNE EXPLOITATION RENTABLE DES ÉQUIPEMENTS**

1. Les explications quant au déroulement de l'enquête auprès de professionnels du monde du sport
2. La contribution de trois acteurs du développement des infrastructures de la région Nord-Pas-de-Calais

**III. LES IMPACTS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX DE LA CONSTRUCTION D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES**      Erreur ! Signet non défini.

1. Les impacts économiques sur le territoire
2. Les impacts perçus la population française
3. Un impact globalement positif

**IV. LES ENSEIGNEMENTS APPORTÉS PAR LA RECHERCHE**

1. Retour à la revue de littérature
2. Implications managériales de la recherche

**LES STRATEGIES D'IMPLANTATION DES ENTREPRISES  
MULTINATIONALES SUR LE MARCHÉ TURC : CAS DE LA GRANDE  
DISTRIBUTION ET DU COMMERCE DE DÉTAIL**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

La Turquie est un pays émergent qui, notamment depuis le début du millénaire, attire de nombreux investisseurs étrangers. En effet, avec ses 77 millions d'habitants dont plus d'un quart a moins de 25 ans, le potentiel de ce pays aux frontières de l'Asie et de l'Europe est important.

Le but de ce travail est d'identifier les différentes stratégies d'investissement utilisées par les firmes multinationales lorsqu'elles s'implantent en Turquie. En effet, nous réalisons cette étude afin de répondre à la question suivante : de quels moyens d'actions disposent les entreprises multinationales lorsqu'elles souhaitent s'implanter sur le marché turc de la grande distribution et du commerce de détail?

Nous avons choisi le secteur de la grande distribution et du commerce de détail car c'est un marché en pleine expansion, et qui nous semble pertinent dans le contexte d'enrichissement de la population.

Notre étude consiste à tout d'abord définir les points clés de l'attraction de la Turquie, vis-à-vis des investisseurs internationaux, afin de mieux définir quels sont les éléments recherchés dans la localisation d'investissement. Après avoir étudié l'évolution des investissements étrangers en Turquie et sur le secteur de la grande distribution et du commerce de détail, nous en déduisons la force de l'attractivité du pays. Nous mettrons ensuite en avant le fait que les réformes institutionnelles, la privatisation et l'amélioration du système légal et judiciaire sont des éléments ayant favorisé cette attractivité.

Ensuite, nous allons nous focaliser sur les stratégies d'implantation mises en place par les firmes multinationales, dans l'utilisation des IDE (investissement direct à l'étranger). En effet, en se basant sur des facteurs potentiels d'influence, nous allons chercher à définir lesquels sont déterminants dans la décision stratégique finale, autant pour le mode d'entrée sélectionné que pour le montant de l'investissement. Cette étude nous montrera que l'écart de développement, les mesures prises par le gouvernement du pays hôte et la distance aussi bien géographique que culturelle sont des éléments affectant la stratégie des firmes multinationales.

Enfin, nous chercherons à définir les spécificités de la culture d'entreprise en Turquie, afin d'optimiser les conditions de réussite. Il nous semble en effet important de souligner les aspects managériaux et culturels qui sont intrinsèquement liés à tout investissement. Pour cela, nous ferons appel aux témoignages d'expatriés travaillant en Turquie, ce qui nous permettra d'avoir un point de vue concret sur les caractéristiques du management turc.

De ces diverses études, nous serons en mesure de donner des recommandations stratégiques et managériales aux firmes multinationales qui visent à s'implanter sur le secteur turc de la grande distribution et du commerce de détail, afin qu'elles puissent optimiser leur réussite.

**I. ATTRACTIVITÉ DE LA TURQUIE**

1. Localisation des IDE
2. Analyse de l'attractivité
3. Recommandations et limites

**II. LES STRATÉGIES DE L'INVESTISSEMENT**

1. Les stratégies d'entrée
2. Analyse des stratégies d'entrée
3. Recommandations et limites

**III. LA CULTURE TURQUE EN ENTREPRISE**

1. Les valeurs turques en milieu professionnel
2. Témoignages d'expatriés
3. Recommandations et limites

## **LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES MULTINATIONALES DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

Alors que les scientifiques du monde entier tirent la sonnette d'alarme quant aux conséquences dramatiques du réchauffement climatique lié à l'homme, la situation semble vouée à s'aggraver avec l'apparition de nouvelles puissances émergentes sur la scène internationale. En effet, si la crise environnementale actuelle est due en majeure partie à la croissance économique des pays développés au cours du siècle dernier, la croissance industrielle rapide de ces nouvelles puissances pourrait très bientôt inverser la tendance. La Chine est désormais à la première place, tout comme les Etats-Unis, dans le classement des plus grands pollueurs mondiaux.

La notion de responsabilité sociale et environnementale des entreprises est au cœur de cette problématique. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'on parle d'entreprise multinationale.

En effet ces dix dernières années les multinationales n'ont cessées d'accroître leur influence sur le développement global. Ce que font ces entreprises et la façon dont elles le font détermine non seulement le développement économique des pays mais aussi leur développement, social, culturel et environnemental. Ces pouvoirs d'influences considérables impliquent d'importantes responsabilités et de nouveaux défis pour ces entreprises internationales.

Cette étude se focalise ainsi sur la responsabilité des multinationales dans le développement de la performance environnementale de leurs pays d'accueils et plus particulièrement dans les pays en développement. En effet la participation de plus en plus importante des pays en développement au commerce internationale et au phénomène du réchauffement climatique globale, nous invite à nous concentrer tout particulièrement sur l'influence des multinationales dans ces pays

A ce titre notre étude s'est effectuée en deux temps. Nous avons tout d'abord cherché à éclaircir notre problématique à travers l'apport théorique de la littérature existante sur ce sujet Puis dans un deuxième temps, nous avons cherché à bâtir nos propres conclusions en réalisant d'une part une étude statistiques sur les impacts du commerce international dans les pays en développement et d'autre part en menant une enquête à l'intérieur de plusieurs multinationales pour approfondir notre compréhension de leur comportement sur le plan des pratiques éthiques et responsables, par l'identification des facteurs d'influences internes, externes, humains et matériels.



**I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le commerce international : une réalité économique, un cauchemar écologique
2. Une approche macro-économique de la performance environnementale
3. Une approche micro-économique de la performance environnementale
4. Les multinationales : des acteurs clés du développement durable à l'échelle internationale

**II. MÉTHODOLOGIE**

1. Étape 1 : tests de corrélation statistiques à partir d'indicateurs de développement macroéconomiques
2. Étape 2 : étude de cas de multinationale française

**III. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Les relations entre l'exposition internationale et le développement global des pays : résultats et interprétations des tests de corrélation de Kendall
2. Analyse des facteurs d'influence dans la mise en place de pratiques éthiques et responsables au sein des multinationales

**DANS QUEL MESURE LE BUSINESS MODEL TRADITIONNEL DE LA TELEVISION SE TROUVE-T-IL BOULEVERSE PAR LES NOUVEAUX MODES DE CONSOMMATION DU MEDIA ?**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

Au cours de notre recherche, nous avons étudié dans quelle mesure le Business Model traditionnel de la télévision a été bouleversé par les nouveaux modes de consommation du média. Nous avons tenté de comprendre comment le modèle économique d'une industrie toute entière, comme celle de la télévision, évolue quand elle est confrontée à des changements technologiques.

Sur le plan académique, nous nous sommes donc concentrés sur la notion du Business Model. Il s'agit d'une notion qui après avoir été décrite par les chercheurs en stratégie, semble de plus en plus trouver sa place dans la théorie. Elle nous a permis de trouver un angle d'analyse pertinent pour tenter de discerner les évolutions du média télévision.

Après avoir défini méthodiquement le Business Model traditionnel de la télévision, nous avons bâti une méthodologie qui nous a poussés à rencontrer des professionnels du milieu de la télévision.

Leurs témoignages enrichissants nous ont permis de comprendre en détail les différents mécanismes et les processus de transition qui ont fait passer la télévision du modèle traditionnel à un nouveau modèle économique.

L'analyse des résultats nous a permis d'aboutir à un certain nombre de conclusions. Si nous voyions, au début de notre étude, les nouveaux modes de communication comme des menaces au modèle économique de la télévision, nous nous sommes en réalité aperçus qu'ils pouvaient également être sources d'opportunités de développement considérables pour les acteurs de ce marché.

Notre travail comporte un grand nombre de limites, mais nous espérons qu'à sa modeste échelle il apporte une réflexion supplémentaire à la théorie du Business Model, et qu'il soulève des éléments de réflexion sur l'évolution de la télévision.

**I. REVUE DE LITTÉRATURE : LE BUSINESS MODEL**

1. Un concept controversé
2. Définitions du business model
3. Extension de la définition
4. Le Business Model : Une méthodologie de construction

**II. LE BUSINESS MODEL APPLIQUÉ À LA TELEVISION**

1. La télévision : histoire et évolution
2. Le business model traditionnel de la télévision
3. La télévision traverse t-elle une crise ?

**III. MÉTHODOLOGIE ET CADRE CONCEPTUEL**

1. Collecte de données primaires (primary data)
2. Collecte de données secondaires (secondary data)
3. Cadre conceptuel de notre recherche

**IV. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Les bouleversements extérieurs au modèle
2. Les évolutions des composantes du modèle RCOV
3. Les évolutions des relations entre les composantes du modèle RCOV

**V. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET APPORTS DE NOTRE ÉTUDE**

1. Implications managériales
2. Les limites de notre étude
3. Les apports de notre étude

**FOREIGN DIRECT INVESTMENT'S BENEFITS FOR THE RECEIVING COUNTRIES AND THE INVESTORS: CHILE APPLICATION**

---

Directeur de mémoire : Mikayel VARDANYAN, IÉSEG

Foreign Direct Investments become increasingly important with the globalization. They are substantial in the internationalization strategy of companies and they contribute considerably to the economic growth, the balance of payments, the employment and the transfer of technologies in the host country. They are also becoming an issue of economic policy, as the trend is towards liberalization but also towards some tough regulations.

What is a Foreign Direct Investment? FDI refers to a long-term participation between two countries, usually from a developed country (OECD countries) to an emerging market country (South Asia, South America, Africa...). It involves participation in management, joint-venture, and transfer of technology. There are two types of FDI: inward foreign investment and outward foreign investment.

Nowadays, emerging market countries represent nearly a third of the total FDI inflows of the world. Chile is one of these developing countries; it has a healthy strength, a high potential to realize expensive macroeconomic policies, and is considered as the "Jaguar" of South America.

This paper focuses on inward foreign investment into Chile. The aim is to demonstrate that FDI is creating flows of wealth from the investors' country to Chile. In fact, a foreign company invests a capital in Chile. This one wins long-term exchanges and relationships with this company and the entire country. Its economy becomes stronger, through the economic growth and the attraction of new FDI, while the investor company is making profits (mainly gains market share and increased profits).

To maintain its attractiveness, Chile's government has to establish policies to attract direct investment from abroad. Therefore this paper emphasizes the importance of the government's role.

**I. FOREIGN DIRECT INVESTMENT**

1. The Research problem
2. Literature Review

**II. METHODOLOGY AND DATA ANALYSIS**

1. Model and hypotheses
2. Methodology
3. Data Analysis

**III. RESULTS**

1. Interpretation and come back to literature
2. Managerial implications
3. Innovation in FDI for the next years

**TO WHICH EXTENT THE SUBPRIME BUBBLE BURST HAS  
IMPACTED THE CURRENT EURO-ZONE SOVEREIGN DEBT CRISIS?  
EMPIRICAL EVIDENCE FROM THE US MORTGAGE BACKED  
SECURITY MARKET**

---

Directeur de mémoire : Etienne CHALMAGNE, IÉSEG

This paper investigates on the existence of a relationship between the Subprime market and the Euro-zone Sovereign Debt crisis. By examining the US Securitization process, we identify the aspects that fostered the eruption of a housing bubble. Many regions around the globe still perceive its consequences and implications. In current times, the Euro-Zone copes with Sovereign Debt problems, reflecting more funding risks. Using principal components analysis, common factors underlying daily variations of Sovereign CDS spreads are captured for a panel of ten representative countries. We find that Sovereign funding risk was increasingly explained by common factors during the two crisis periods. Although specific risk features are taken into consideration in difficult times, investors price more the rising uncertainty surrounding financial markets and macro-economy in general. It also appears that the Subprime crisis has impacted in a certain way the eruption of the recent Euro-Zone debt crisis by implying higher public expenses for governments via intervention plans. Prior to the Greek bailout, CDS spreads and ABX HE indexes (covering the Subprime lending market) seemed to be relatively correlated. After the bailout, this relationship has been softened with investors paying more attention at common and specific risk driving the European market.

**I. THE SUBPRIME CRISIS AND THE STRUCTURED FINANCE SECURITIES MARKET**

1. Securitization: Process definition and characteristics
2. Historical context: from the low rate environment to the housing bubble burst
3. Global implications: failures, bankruptcy

**II. LITERATURE REVIEW ON CDS AND ON THE SUBPRIME CRISIS**

1. The crisis spread: contagion effects and tools
2. Was the Subprime bubble burst predictable?
3. The future of Structured Finance Securities: regulation and product perspective

**III. EMPIRICAL EVIDENCE FROM SOVEREIGN CDS AND SUBPRIME-RELATED INDEX**

1. Data and Methodology
2. Descriptive statistics
3. Findings

## RSE : ENJEUX, PERSPECTIVES ET NOUVEAU DEFI ECONOMIQUE EN FRANCE.

---

Directeur de mémoire : Dr Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

En 2007, l'économie Française a fait face à une crise économique et financière venant des Etats Unis ; trois ans après, alors que de nombreux constats économiques ont été établis, l'aspect social a quant à lui été occulté.

Si cette crise semble être la conséquence des systèmes de marchés capitalistes, un remède à cette dépression pourrait être l'implémentation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et des valeurs qu'elle véhicule. Ce concept connu mais peu reconnu est-il porteur de croissance économique ?

Les bienfaits de la RSE et sa mise en place sont sujets à de nombreuses controverses ; ainsi André Comte-Sponville, philosophe français et membre du comité consultatif national d'éthique définissait la RSE comme « *l'art de résoudre des problèmes qui ne se posent pas* »(2008), alors que pour l'économiste Franck-Dominique Vivien la RSE serait plutôt la sixième étape de la croissance selon Rostow<sup>3</sup> (2005) ...

Ce mémoire aborde les conséquences sociales de cette crise et analyse l'impact de la crise sur l'engagement RSE des entreprises en France.

Quelle est la nouvelle place accordée à la RSE dans ce paysage français qui peu à peu a oublié ses principes sociaux, s'adaptant coûte que coûte aux diktats de la mondialisation (libéralisme...).

L'impact positif de la crise sur la mise en place d'une démarche RSE en France a d'abord été analysé, puis la RSE a été envisagée comme vecteur de performance économique.

Pour répondre à ces questions, un sondage a servi d'outil méthodologique ainsi qu'une analyse comparative d'entreprises s'étant engagées dans une démarche de RSE.

Si suite à l'analyse comparative il s'avère que la RSE est utilisée en tant que stratégie, cela prouvera que la RSE est créatrice de croissance économique.

Ce mémoire suscite de nombreuses implications managériales, en termes de gestion des ressources humaines, ou stratégie marketing et amène à réfléchir sur un secteur de l'économie bien souvent oublié : l'économie sociale et solidaire.

---

<sup>3</sup> Vivien F-D ; publication de 2005, *Le développement soutenable*, La Découverte, collection Repères



**I. RSE, UN CONCEPT NOVATEUR DANS UN PAYS AFFAIBLI**

1. La France, un pays en reconstruction
2. Nouvelle place accordée à la RSE

**II. VERS UNE NOUVELLE ECONOMIE**

1. La RSE
2. L'éco blanchiment
3. Institutionnalisation à envisager

**III. IMPACT DE LA CRISE**

1. Un planisme nécessaire
2. La RSE : une innovation ?

**IV. RSE, VISION ECONOMIQUE**

1. La RSE, gage de croissance économique
2. Théorie des « rentes de monopole »
3. Réduction des coûts, découverte d'un marché rentable
4. Conséquences potentielles de la mise en place d'une démarche RSE

**THE ECONOMIC IMPACT OF HOSTING MAJOR  
SPORTING EVENTS ON EMERGING COUNTRIES:  
THE CASE OF THE OLYMPIC GAMES OF BEIJING 2008**

---

Directeur de mémoire : Hervé LELEU, IÉSEG

A review of the existing literature on the subject of economic impact of mega sporting events shows that no study or research has been able to prove that events of the size of the Olympic Games and the Football World Cup have the potential to shed significant and durable economic impact on the host community. A second observation is the focus of the existing literature on developed countries, despite a modern trend which consists in awarding the organisation of mega-sports events to emerging countries (i.e. Football World Cup 2010 in South Africa, Football World Cup 2014 and Olympic Games 2016 in Brazil).

We have therefore decided to work on the subject of economic impact of mega-sports events on emerging countries because it is a modern issue and because they are assumptions arising from the literature that have yet to be tested or proven.

For these reasons we will conduct a formal study with the aim of testing a number of hypotheses concerning the economic impact of mega sports events on emerging countries and in particular, on Beijing and China following the Olympic Games of 2008.

The approach we will take is mainly to focus on the case of the Olympic Games of Beijing in 2008 and its economic impact on China. However, we also wish to draw comparisons between our findings on these Games and the previous Olympiads in developed countries. Therefore, we will establish a classical model regrouping data of previous Olympic Games. We will then, through statistical methods, compare the classical model with the data of economic impact for China. Our main goal will be to conclude whether China, in the case of Beijing 2008, fits the classic model of economic impact or whether results differ due to differences between developed and emerging countries. This will enable us to draw conclusions on the economic impact of Beijing 2008 and also draw recommendations and expectations for other emerging countries that will host major sporting events in the near future.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. Understanding the overall economic effect
2. Models and techniques
3. Assessment of economic impact result
4. Weaknesses of the literature
5. Relevance and personal contribution to the literature

**II. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Conceptual model and hypotheses
2. Methodology
3. Data analysis

**III. DIFFERENCES OF ECONOMIC IMPACT BETWEEN EMERGING AND DEVELOPED COUNTRIES**

1. Univariate analysis
2. Multivariate Analysis
3. Interpretation and Conclusions
4. Limits of results

**IV. THE MACROECONOMIC IMPACT OF THE OLYMPIC GAMES ON HOST COUNTRIES**

1. Panel Data Hypotheses
2. Data transformation
3. Panel Data results
4. Interpretation and Conclusions

## **LA GARANTIE DES SALAIRES EN FRANCE, EXPANSIONS ET LIMITES**

---

Directeur de projet : François TAQUET, IÉSEG

La garantie des salaires en France a connu une large expansion depuis sa création en 1973. Le développement de son activité s'est réalisé en partie à travers l'évolution législative incluant peu à peu l'ensemble des salariés dans le champ de la garantie. De même, la jurisprudence sociale de la cour de cassation est venue généraliser l'application de la garantie des salaires à toutes les créances en relation avec le contrat de travail. Cette extension de l'AGS se révèle problématique dans les périodes de crises économiques pendant lesquelles les faillites d'entreprises se multiplient menaçant l'équilibre financier de l'AGS, dont les ressources ne sont pas illimitées.

Ces limites nous engagent à chercher des possibilités de réformes du système. Cependant, si cette nécessité de réforme fait l'unanimité des acteurs de la garantie des salaires, la nature des difficultés à surmonter et l'orientation des réformes à mettre en place divergent selon les opinions politiques. Deux tendances antinomiques se dégagent et s'affrontent sur la possibilité d'étendre ou de réduire le champ de la garantie des salaires.

La législation de l'Union Européenne encadre la garantie des salaires des états membres tout en leur laissant la liberté de choisir son mode de fonctionnement. Cependant l'Europe n'est pas susceptible constitué un socle commun sur lequel pourraient s'intégrer les différents fonds de garantie des états membres.

L'Europe illustre aussi d'autres types de fonctionnement des fonds de garantie des salaires. Leurs natures peuvent aussi être diverses ; elles vont d'un organisme autonome de droit public comme le FOGASA en Espagne qui réunit des représentants des employeurs et des salariés, à un service complètement intégré à l'administration tel l'« insolvency service » en Grande-Bretagne.

Aujourd'hui, le champ d'application de la garantie des salaires doit être recentré sur les objectifs fixés par les différentes lois portant sur ce sujet. En même temps, l'AGS doit perpétuellement s'adapter aux évolutions du contexte économique et du marché du travail. Au-delà de ces modifications conjoncturelles, des réformes structurelles sont nécessaires pour changer la nature de l'organisation et la rendre représentative des enjeux actuels.

**I. L'AGS AUJOURD'HUI**

1. Présentation de l'AGS
2. Expansion des missions de l'AGS
3. Les limites du modèle actuel

**II. L'EVOLUTION DE L'AGS, UNE PERSPECTIVE EUROPEENE ?**

1. L'AGS et l'Europe
2. Les organismes de garantie des salaires en Europe

**III. LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DE L'AGS**

1. Les possibilités de réformes conjoncturelles
2. Les possibilités de réformes structurelles
3. Faisabilité de ces différentes alternatives

## **LES PÔLES DE COMPETITIVITE : UN MODELE EFFICACE ?**

---

Directeur de mémoire : Louis EECKOUDT, IÉSEG

Nous avons structuré notre mémoire en plusieurs thèmes distinct afin de pouvoir mener à bien notre étude. Ainsi, nous avons organisé nos travaux en plusieurs phases d'analyse. Dans un premier temps, notre mémoire traite de la théorie économique qui a été développée autour de l'importance du territoire dans l'économie d'un pays. Nous voyons ainsi que le territoire n'est pas simplement l'espace accueillant des entreprises ou autres créateurs de richesses mais que ce dernier est en lui-même un facteur essentiel amenant à la création de richesse.

Dans ce monde qui devient de plus en plus globalisé et mondialisé, nous remarquons que la dimension locale (région, département...) prend une très grande ampleur dans le dynamisme économique d'un pays et plus particulièrement dans les pays développés. Nous voyons alors, notamment à travers les travaux de Michael Porter, que le développement économique et plus particulièrement l'innovation, est stimulée dès lors que les principaux acteurs économiques d'un pays, se rassemble dans des territoires géographiques restreints. Ce concept est plus connu sous le nom de Clusters.

Nous avons ensuite, après avoir bien cerné les principaux points des différentes théories de co-localisation, effectué un travail d'analyse à travers des documents et des entretiens pour comprendre comment ce concept se traduisait sur le territoire français. Nous avons alors exploré plus en détail le modèle de ce qui s'appelle en France les « Pôles de compétitivité ». Avec la méthodologie que nous avons employé, la méthode abductive, qui se base sur des allers-retours entre la théorie et la réalité, nous avons alors isolé des thématiques récurrentes et parmi les plus importantes pour le succès des Pôles de compétitivité en France.

Nous avons ensuite, avec ces thématiques sélectionnées, dressé une analyse critique en essayant de trouver des pistes d'améliorations possibles pour améliorer l'efficacité des Pôles qui ont encore le désavantage d'être relativement jeunes et donc souffrant pour le moment d'une certaine notoriété. Nos propositions portent sur le financement, la position géographique, la mise en réseau et les infrastructures et en enfin la stratégie d'ouverture à l'international.

**I. CONTEXTE ET CADRE THEORIQUE**

1. Le Territoire : un élément économique majeur
2. La naissance des Clusters
3. Théorie des clusters
4. Qu'est ce que l'innovation ?

**II. LES POLES DE COMPETITIVITE ; LES CLUSTERS A LA FRANCAISE**

1. Le contexte français
2. Des exemples attirants
3. Aperçu général des Pôles de compétitivité
4. Comment fonctionnent les pôles de compétitivité ?

**III. METHODOLOGIE**

1. Processus de recherche
2. Limites de la collecte de données
3. Méthode d'analyse de données

**IV. ANALYSE CRITIQUE**

1. La mise en réseau et les infrastructures
2. La proximité géographique
3. Le Financement
4. Stratégie Internationale

**“ISLAMIC FINANCE IN FRANCE” ASSESSING THE CREDIBILITY  
OF AN EMERGENT MODEL**

---

Directeurs de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG, Valter LAZZARI, LIUC

Islamic Finance practices have been theorised in the fifties, when Muslims specialists and scientists studied the possibility to create an alternative financial system in correspondence with the *Koran* principles. This emergent model may be defined as the practice of financial activities in conformity with the *Sharia*: the Islamic law. According to specialists, this is a financial and an economic system which focuses on mobilizing and organizing resources for the betterment of not only the individual, but the society as a whole.

A study made by the consulting group McKinsey in 2007 expected the value of Islamic banking assets and assets under management to reach US\$1 trillion in 2010. Geographically, this rapid evolution led to establish Islamic financial centers such as Bahrain, Dubai, Kuala Lumpur or Labuan. Other places have succeeded to accommodate to these new ways of doing finance with their specific jurisdictions; it is the case for Hong Kong, New York, London and Singapore. The French government, with the important support of the Finance Minister Christine Lagarde, is creating the favourable legal and juridical conditions to accelerate the introduction of the Islamic financial system in France.

In this fascinating context we wanted, through this dissertation, to analyse in-depth the situation and to collect the perception, the analysis and the performance of diverse actors involved in this process. Our reasoning was also the opportunity to determine the stakes relative to the introduction of such a system in France.

To assess the credibility of this emergent financial model, we have chosen to focus our study on an exhaustive evaluation. Indeed, to analyse the consistency of such a system in France, diverse hypotheses have been tested thanks to qualitative and quantitative researches techniques. A representative sample of the French population, Islamic Finance specialists, Banks annual reports and indexes performances are the main supports of this dissertation.

Our study is composed by three principal parts:

Firstly, we gather various former studies relating to the important concepts of our dissertation for better observing and analysing the perceptions and the attitudes of the French population toward emergent financial solutions.

Then, after reviewing in details the principles of the Islamic financial system, we focus on the relevancy of this model to avoid financial turmoil. Finally, after studying previous researches on this topic, we examine the performance of Islamic indicators compared to Conventional ones.

Diverse recommendations for the purpose of managers are suggested all along this dissertation.



**I. PERCEPTIONS AND ATTITUDES TOWARD EMERGENT SOLUTIONS**

1. Overview on Islamic finance
2. Literature review
3. Way to proceed
4. Results from our tests
5. Validations and implications for managers

**II. ISLAMIC FINANCE AND FINANCIAL STABILITY CONCERNS**

1. Principles of the Islamic financial system
2. Methodology used
3. Findings from our samples
4. Validations and recommendations

**III. PERFORMANCE AND COMPARISON OF ISLAMIC INDICATORS**

1. Previous research studies
2. Testing approach
3. Performance analysis
4. Validations and managerial implications

## **LES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE X ET SES PRODUCTEURS PARTENAIRES DU SUD**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

L'entreprise X est une société commerciale dont l'objet est d'importer et de commercialiser des produits issus des filières du commerce équitable. Sa mission est d'encourager un développement durable (DD) des producteurs défavorisés dans les pays pauvres, à travers la mise en place d'une activité commerciale rentable pour tous les acteurs économiques de la filière : du producteur au consommateur.

La notion de développement durable, est de plus en plus présente dans les actions et la communication de tous types d'entreprises. Le grand public est asphyxié par une information abondante et imprécise en ce qui concerne ce concept, et plus spécifiquement, le commerce équitable. Afin d'optimiser la croissance de ce mouvement, et donc les retombées pour les producteurs, l'entreprise X devrait pouvoir communiquer aux consommateurs de manière transparente sur les apports de son activité, pour les populations du Sud.

En outre, il est important pour un organisme tel que l'entreprise X, de se concentrer sur la durabilité et la rentabilité de son activité commerciale pour les coopératives. Afin de se focaliser sur le développement de ces derniers, elle devrait pouvoir maîtriser et contrôler les impacts de son action sur les artisans.

Pour répondre à ces deux besoins, nous mettons en place un audit qualitatif et quantitatif destiné à évaluer les impacts de l'entreprise X sur ses producteurs, en termes de développement durable.

L'étude de méthodologies appliquées par certains auteurs, nous permet d'élaborer un outil relativement complet afin d'investiguer les relations entre l'entreprise et ses partenaires.

L'étude révèle d'une part, les impacts positifs de l'entreprise en termes de développement économique, social, et de respect de l'environnement. D'autre part, elle souligne les pistes de progrès pouvant être suivies afin d'améliorer les impacts.

De plus, nous mettons à disposition des membres de l'entreprise, des documents pouvant être utilisés pour progresser dans la démarche de développement durable envers les producteurs. Ainsi que des documents destinés à communiquer de façon plus transparente au grand public.

**I. LE COMMERCE EQUITABLE : SITUATION ET ETAT DE L'ART**

1. Cadre conceptuel
2. Revue de littérature

**II. LA RELATION ENTRE L'ENTREPRISE X ET SES PARTENAIRES : MESURE DES IMPACTS**

1. Méthodologie
2. Analyse de données

**III. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES**

1. Utilisation de l'audit
2. Démarche développement durable
3. Communication



# FINANCE

# QUELS SONT LES DETERMINANTS DU PROCESSUS D'OCTROI DE CREDIT POUR UNE ENTREPRISE CLIENTE CREDIT DU NORD ?

---

Directeur de projet : Hicham DAHER, IÉSEG

L'activité des entreprises donne naissance à des besoins de financement et la banque est l'organisation la plus à même pour répondre à ce besoin.

Le Crédit Du Nord souhaite faire évoluer ses procédures d'octroi de crédit et de suivi des risques afin de répondre à des préoccupations d'efficacité commerciale, de rentabilité et de recherche d'une meilleure protection de la banque.

Mon expérience d'un an au sein du centre d'affaires Lille du Crédit Du Nord m'a permis de connaître et d'utiliser les procédures relatives à ce processus d'octroi de crédit. Cette mise en situation m'a confrontée aux difficultés que pouvaient rencontrer les intervenants dans l'octroi de crédit. La banque prend beaucoup de risques lorsqu'elle accorde un crédit à une entreprise c'est pourquoi de nombreuses règles régissent cette action. Toutes ces règles interfèrent dans la relation entre le conseiller commerciale et le client. Bien que le développement soit son premier rôle, tout un système de contrôle et de délégation vient limiter sa prise de décision. Le conseiller est alors soumis à une tension entre ses intérêts personnels et les enjeux moraux.

Nous avons donc recherché les critères permettant de traiter un dossier de crédit. L'objectif de ce projet était donc tout d'abord de définir les déterminants de l'octroi de crédit au sein du Crédit Du Nord, puis après avoir vu ces éléments, de fournir des recommandations qui pourraient améliorer le processus. L'intérêt de faire évoluer ce processus est d'obtenir une interaction performante entre les conseillers commerciaux et les services validant les décisions.

Après avoir étudié les spécificités de la prise de décision au sein du Crédit Du Nord en matière de crédit ainsi que les décisions qui pouvaient être prises pour améliorer la qualité de cette prise de décision, il ressort que des données comptables explicites et des règles de délégation strictes entrent en jeu dans la décision d'octroi de crédit, mais aussi que d'autres données plus subjectives tels que le ressenti du conseiller commercial, l'expérience du dirigeant et la gestion de son entreprise influencent considérablement la décision.

Il est apparu ensuite que plusieurs pistes d'amélioration pouvaient être étudiées. Ces pistes concernent tout d'abord le renouvellement de certains dossiers qui pourraient être simplifiés. Puis, il y a les délégations qui devraient prendre en considération les cotations des entreprises. Enfin, l'outil informatique pourrait être amélioré mais aussi utilisé différemment.

- I. LES DIFFERENTS PRODUITS**
- II. LES DETERMINANTS**
- III. ORGANIGRAME D'UN CENTRE D'AFFAIRES**
- IV. REVUE DE LITERATURE**
- V. LA PROCEDURE**
- VI. LA NOTATION**
- VII. DELEGATIONS SPECIFIQUES PAR PRODUIT**
- VIII. L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT**
- IX. MONTAGE DU DOSSIER SUR LE POSTE DE TRAVAIL**
- X. « MAINTENANCE » DES DOSSIERS**
- XI. SUIVI DES RISQUES**
- XII. LES GARANTIES**
- XIII. LE CHOIX DU CLIENT**
- XIV. LE PARTAGE DES RISQUES**
- XV. L'ADOSSEMENT AU POSTE CLIENTS**
- XVI. LES SPECIFICITES**

**HOW MICROFINANCE ORGANIZATIONS COULD REDUCE CREDIT RISK?**

---

Directrice de mémoire : Dorothy Mc ALEER, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**



**I. LITERATURE REVIEW**

1. Credit Risk Management
2. Importance of Transparent accounting and High Quality Report
3. Are Rating Agencies a solution for IMFs?
4. Financial Impact of the main critical risks: Delinquency and Default
5. Lack of homogenous Ratio (PAR, delinquency Ratio) for better comparison
6. Internal Audit
7. External Audit
8. Good practices from the classical bank industry

**II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Research Philosophy: Methodology
2. Research approach
3. Research Design
4. Research Method
5. Designing questionnaires
6. Selection of the sample
7. Data Analysis

**III. DATA ANALYSIS**

1. Description and analysis of the data
2. Characteristic of our data sample
3. Analysis of the data by theme
4. Interpretation of the data

## **THE DETERMINANTS OF CAPITAL STRUCTURE FOR FRENCH YOUNG INNOVATIVE SMES**

---

Directeur de mémoire : Mieszko MAZUR, IÉSEG

This paper deals with two of the most important financial theories on capital structure namely, the Trade-off theory of capital structure which encompass the principal-agent theory and the Pecking Order theory. Both are applied to a French young innovative SME's sample of 287 firms over a 3 year period dating from 2007 to 2009. To test empirical hypothesis formulated in relationship with the two above financial theories of capital structure, we have used static approaches namely the Ordinary Least Squares and the Within Methodology on our panel data. Results suggest that both theoretical models can be useful to explain the young innovative French SME' capital structure. However, even if there is clear evidence that SME follow a funding source hierarchy (Pecking Order theory), our results have more confirmed hypothesis issued from the trade-off approach as young innovative French SMEs' capital structure is best explained by the need to reach an optimal leverage. This is true as well on a long term approach as SME's can take more time to reach this level, facing high transaction cost and asymmetric information that do not ease credit access. Default risk, Tangibility of asset, and Cash flow seem to play an important role determining their capital structure. Size, age and effective corporate tax appeared to be insignificant regarding the young innovative SMEs in France. However, the empirical evidence obtained confirmed that Young Innovative SMEs do not behave as big quoted firm in term of financial decision. Even if they face less agency costs than larger firms, broader internal and external features from the market make them consider credit in a different way.

### Key Words

Pecking Order theory, Trade-off theory, Young innovative SMEs (French JEI), capital structure, Ordinary Least squared, fixed effects, empirical evidence

### Acknowledgments

We would like to express our deepest thanks to Professor Mieszko Mazur as our mentor during the whole research period. We are honestly grateful for the time he devoted on our thesis. For the last 6 months, he has been largely available and provided us good support and feedback regarding our work. We are very grateful for the quality of his comments that helped us gradually to improve the document. It was a pleasure to work in his collaboration and hope it will be reiterate in the future.

We wish to express as well our best thanks to our school IESEG School of Management for putting at our disposal software and tools that revealed to be useful all along the thesis redaction. We wish to thanks the administration for supplying information regarding methods and their prompt answers to any difficulties met during the thesis.

## **I. THEORIES OF THE FINANCIAL STRUCTURE AND THEIR ADAPTATION TO SME'S**

1. The trade-off theory of capital structure
2. The pecking-order theory of capital structure

## **II. METHODOLOGY**

1. The sample selection
2. Hypotheses and the variable selection

## **III. RESULT ANALYSIS AND DISCUSSION**

1. Financial analysis and descriptive statistic
2. Econometric estimation regression and optimal model
3. Data Analysis

**LES SOURCES DE FINANCEMENT DES PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES EN PERIODE DE CRISE – COMMENT RELANCER LE  
DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES VIA LA LEGIFERATION –  
EXEMPLE DE LA LOI TEPA**

---

Directeur de mémoire : Robert JOLIET, IÉSEG

Dans un premier temps nous étudions l'impact de la crise sur les moyens de financement des PME françaises. Nous mettons en avant que la crise mondiale a entraîné une raréfaction aussi bien au niveau des crédits bancaires que des apports en fonds propres pour les entreprises.

Puis, après l'étude rapide de la loi TEPA (Travail – Emploi – Pouvoir d'Achat) qui permet à une personne physique payant l'ISF de défiscaliser son impôt en investissant dans une PME nous analysons le rôle de chacun des protagonistes.

L'analyse s'est ensuite déroulée en trois temps. Tout d'abord au travers des demandes reçues par des holdings ISF nous voyons que la loi TEPA a été une source de financement nouvelle pour des entreprises très variées : secteurs variés, stade de développement différents et montants recherchés divers.

Puis nous nous attardons sur les problèmes qui sont survenus suite au manque de temps accordé par la loi pour réaliser les investissements. La période pour investir étant très courte par rapport aux nombres de tâches à effectuer il a été compliqué pour les holdings d'effectuer des due diligences de qualité.

Enfin nous nous sommes intéressés à différents mécanismes mis en place par certaines holdings qui n'étaient pas forcément en corrélation avec l'esprit de la loi. Certaines holdings avaient une réflexion plus marketing pour attirer des redevables ISF que de réelle volonté d'aider les PME françaises à se développer.

En conclusion cette loi aura permis d'offrir aux entreprises une nouvelle forme de financement et d'intéresser une partie des français (même s'ils ne sont qu'une minorité à payer l'ISF) aux PME de leur pays. Voyons comment elle va évoluer dans le futur tout en sachant qu'elle risque d'être sujette à modifications une fois les prochaines présidentielles de 2012 passées...

**I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Les modes de financement envisageables pour les PME (françaises)
2. Un contexte économique morose
3. La loi TEPA : Travail – Emploi – Pouvoir d’Achat

**II. HYPOTHESES ET METHODOLOGIE**

1. La loi TEPA et son application
2. Méthodologie

**III. ANALYSE DES DONNEES**

1. H1A et H1B : la loi TEPA une nouvelle source de financement pour les entreprises
2. H2A et H2B : due diligences et valorisations
3. H3 : le respect de « l’esprit de la loi »

**FINANCIAL PERFORMANCE OF ISLAMIC MUTUAL FUNDS  
EVIDENCE FROM TIME VARYING MARKET EXPOSURES**

---

Directeur de mémoire : Jérémie LEFEBVRE, IÉSEG

The Islamic Mutual Fund industry is quite different from its Conventional pair as Islamic investors are forbidden to invest in particular types of companies and trades and prohibited from paying or receiving any interest. We pursue the largest investigation about performance of such alternative vehicles by analyzing 411 Islamic Equity, Fixed Income, Balanced and Cash Funds, pooled into 11 regional and supra-regional funds of funds, before, during and after the subprime crisis. The findings cannot allow us to conclude that Islamic Mutual Funds, on average, significantly underperform or outperform their Conventional and Islamic benchmarks bearing any market conditions. In terms of investment style, Islamic Equity Funds, on average, are tilted towards growth stocks and display a clear large caps preference except during bullish market conditions where this statement is less robust.

## **I. INTRODUCTION**

## **II. CONCEPTUAL BACKGROUND**

1. Islamic Finance Overview
2. Academic Literature review

## **III. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Performance measures

## **IV. THE DATA ANALYSIS**

1. Results, Analyze and Interpretation
2. Limits of the study and directions for outlook research

## **V. CONCLUSION**

**DANS QUELLE MESURE CERTAINES VARIABLES IMPACTENT-ELLES LA STRATEGIE DE SORTIES DE LBO ?**

---

Directeur de mémoire : Jean DESSAIN, IÉSEG

Lors d'un investissement en Private Equity, le choix du type de sortie pour une entreprise sous LBO est une décision cruciale à laquelle font face les firmes de Private Equity. Dans cette étude, nous avons cherché à savoir si certaines variables impactaient la stratégie de sortie de LBO. Nous avons récolté un échantillon de 80 sorties de LBO entre 2005 et 2010 en France en renseignant pour chaque deal les variables que nous souhaitions tester. L'âge d'une cible, son secteur d'activité, l'évolution de son chiffre d'affaires, l'évolution de sa valorisation, la durée du LBO, la réputation du fonds de Private Equity et la liquidité du marché sont les différentes variables que nous avons étudiées. En effectuant des régressions logistiques avec les trois types de sortie - l'IPO, le LBO secondaire et la revente à un industriel - comme variable dépendante de notre modèle, nous avons mis en évidence l'impact de certaines variables. Ainsi, la probabilité de sortir par IPO est plus grande pour les entreprises jeunes et dont la valorisation a beaucoup augmenté pendant la durée du LBO. Certains secteurs comme le Retail, la santé et les services ont moins de chance que les autres de sortir par IPO. Nos interviews ont également mis en évidence que les secteurs en consolidation et avec une concurrence fragmentée attiraient les industriels du fait de leur potentiel de croissance. La crise a également réduit la probabilité de faire une IPO à l'issue d'un LBO, ce qui renforce l'idée d'une cyclicité des LBO. Enfin, notre étude a permis de pointer d'autres paramètres jouant un rôle sur le choix du type de sortie pour un LBO comme l'opportunité des fonds vis-à-vis des possibilités de sorties prématurées pour leur investissement, la réactivité des fonds qui expliquent en partie le nombre de LBO secondaires et le rôle important que joue l'avis du management de la cible dans le choix de la sortie.



**I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Principe du LBO
2. Intérêts et enjeux du LBO
3. Déroulement d'une opération de LBO
4. Stratégies de sorties de LBO
5. Déterminants des stratégies de sortie

**II. METHODOLOGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE**

1. Modèle conceptuel
2. Propositions et hypothèses
3. Méthodologie
4. Méthode d'analyse des données
5. Résumé de la méthodologie

**III. ANALYSE DES DONNEES**

1. Description des différents échantillons
2. Tests
3. Interviews

**IV. DISCUSSIONS**

1. Réponses aux propositions
2. Ouverture sur le sujet
3. Limites et opportunités pour d'autres recherches

**THE EUROPEAN UNION GAS EMISSION TRADING SCHEME  
IMPACT ON THE ELECTRICITY SPOT PRICE VOLATILITY:  
THE CASE OF NORD POOL**

---

Directeur de mémoire : Yakup Eser ARISOY, IÉSEG

This is a fact! If we do not change our habits, the world temperature is going to increase by 4°C between 2060 and 2100. This rise will have consequence for 130 million people who will be victim of flooding all around the world and a billion will lack of water. First with the Kyoto protocol and today with the Copenhagen conference, governments are trying to find agreements in order to avoid the predicted "nightmare". This summit is already presented as a failure.

However, since the introduction of European Union Emission Gas Trading Scheme, European Union is in a very good position to reach its objectives: a diminution of 8% of its emission in 2012 is expected compared to its emission levels in 1990.

We will see in the thesis that previous literature agrees on the fact that carbon markets are not efficient. For various reasons, their primary objective is not met: reducing companies' emissions at the lowest cost.

The paper's goal is to study the relations between electricity spot price volatility and European carbon allowances (EUAs). We will focus on the world's largest power derivatives exchange market: Nord Pool. This market is also one of the leaders in trading EUAs. Electricity producers are one of the biggest carbon producers. Therefore, they are much depending on the new Kyoto regulation and more directly to the European Union Emission Gas Trading Scheme (EU ETS). The EU ETS states that each European company will be allocated a certain amount of EUAs and will have to keep track of its yearly emissions.

To study the correlation between electricity spot prices and EUAs we perform empirical tests based on the method performed by Bessembinder and Seguin (1992). More specifically, we try to explain electricity spot prices with three different variables: the electricity spot trading volume, the electricity futures trading volume and finally the EUAs trading volume.

We estimate each of our variables by using first the least squares method and then the ARCH method. After fitting the best model we separate them into expected and unexpected components. In the end, we estimate our final explanatory equation in an incremental way in order to see the impact of each of our variables on the electricity spot price volatility.

The results of the estimation indicate that electricity spot price volatility is only affected by spot trading volume, its lagged volatility and Monday trades. Consistent with Bessembinder and Seguin (1992) conclusions, we do not find any correlations between spot price volatility and futures trading activity. No relation either with EUAs is found. Contrary to previous studies, trading on Nord Pool carbon derivatives does not make the trades on electricity spot market riskier.

**I. INTEREST OF THE STUDY****II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. The set of data
2. Methodology

**III. EMPIRICAL TESTS**

1. Stationarity of the data
2. Trading volume activity
3. Best fitting model
4. Best fitting model

**IV. EMPIRICAL RESULTS****V. GENERAL CONCLUSION**

## THE IMPACT OF SOLVENCY 2 ON THE FRENCH INSURANCE MARKET CONCENTRATION

---

Directeur de mémoire : Renaud BEAUPAIN, IÉSEG

The financial crisis has shown the limits of our economic system. The banking sector has suffered a lot since 2008 in spite of the implementation of Basel 2 in 2007. Although the insurance sector didn't go through too much hardship during this period, it still can face difficulties in the future.

In so far as the insurance sector has a prominent stature in the economy, the European Commission has decided to improve regulations in order to better manage the risks insurance companies incurred. After Solvency 1, Solvency 2 will be effective on the 1<sup>st</sup> of January 2013. The aim of this regulatory reform is to better adapt capital requirements according to the risks and to harmonize rules in order to create a European insurance market.

However the new capital requirement calculations may lead to some competition discrepancies. Indeed, a change in the asset allocation strategies will be needed and new optimization strategies have to be developed. In this context, products will be impacted, some more than others, and diversification will be a real competitive advantage. Nevertheless all insurers, especially small ones, could not afford diversification. Moreover, two methods are allowed to assess the new capital requirements: the standard formula provided by the CEIOPS, and the development of an internal model by the company. The second method is costly and difficult to implement but allow to obtain lower capital requirements, which is a real advantage. While big insurance companies and groups are already working on the development of their internal model, small ones will probably use the standard formula.

This study tries to evaluate how the concentration of the French insurance market will evolve. In order to analyze that, two research strategies are used in combination, a survey and a case study strategy.

In the first one, a conceptual framework is tested through opinions of actuaries, internal auditors, and financial analysts. The dependant variable is the French insurance market concentration, and independent variables are diversification and the use of an internal model. The results obtained demonstrate the market will get more and more concentrated. Moreover, high levels of correlation confirm the relationships between variables.

The example of Basel 2 is used in the case study strategy. In fact, I try to forecast how the insurance market concentration will evolve through secondary data of the banking sector. Indeed, Basel 2 is pretty similar to Solvency 2 and it was implemented in 2007 so it allows us to obtain some figures about the evolution of the sector. The analysis is therefore based on the number of credit institutions and mergers & acquisitions. Once again it shows the market is getting more and more concentrated. However, it cannot be proved these results are due to Basel 2 in so far as they are also affected by another phenomenon which is the financial crisis. Besides, the banking sector follows a concentration trend that occurs since the banking law of 1984.

As a conclusion it could be said the survey strategy demonstrates the French insurance market will get more concentrated after the implementation of Solvency 2. Besides, the analysis of Basel 2 data shows the same trend, even if it can't be proved this is due to Basel 2.

**I. PRESENTATION OF SOLVENCY 2**

1. Introduction
2. The solvency margin
3. Solvency 1
4. Solvency 2
5. New capital requirements under Solvency 2

**II. SOLVENCY 2 LEADS TO DISCREPANCIES IN THE COMPETITION**

1. Previous literature on capital requirement calculations
2. The impact on asset management
3. Capital requirements diminutions allow cost reductions
4. The scope of Solvency 2

**III. THE RESEARCH: TESTING THE MARKET CONCENTRATION**

1. Presentation
2. Using primary data: Interviews
3. Using secondary data of Basel 2

**ETUDE SUR LA GESTION DU RISQUE MATIERES  
PREMIERES CHEZ BONDUELLE**

---

Des négociations avec certains fournisseurs qui deviennent difficiles, une expression employée par de nombreux agents économiques, la Direction Générale souhaite à la fois comprendre le risque matières premières, mais aussi connaître les enjeux sous-jacents pour l'entreprise.

En réponse à cette problématique, voici les objectifs suivis :

- Identification et compréhension des processus d'achats de matières premières
- Mesure du risque liée aux expositions
- Classification synthétique

A l'aide d'une revue de littérature académique et spécifique, mais aussi d'entretiens avec des Responsables de pôle Achats, d'autres entreprises et des établissements financiers, j'ai pu récolter différentes informations pour apporter une réponse claire et nuancée.

## **I. INTRODUCTION**

## **II. GESTION OPERATIONNELLE DU PROJET**

## **III. REVUE DE LITTERATURE**

## **IV. METHODOLOGIE**

## **V. RESTITUTION FINALE ET CONCLUSION**

# **SOCIAL PERFORMANCES IN MICROFINANCE: CASE STUDY OF UMECAS IN SENEGAL**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

In the period 1993-2003, the number of MFI (microfinance institutions) has increased six fold. There are about a 1000 MFI in Senegal nowadays, against 600 in 2003. The number of clients grows by 60% during the last seven years. Thus, microfinance influences the life of more than one third of the Senegalese. One of this MFI is UMECAS in Thiès. Its goal is to provide financial services to the Senegalese artisans.

The objective of this thesis was to assess social performance of UMECAS using the tool SPI (social performance indicator) of CERISE.

On the one hand, I understood the concept of social performance in a MFI and determined the components to which they are inter-linked. For example, two different visions of the social performance can be differentiated. The first one is based on the study of social impact on the client's life: what does the financial service change in their life. The second approach focuses on the resources implemented in order to reach the social objectives of an MFI. Another component is corporate governance: this is one of the principal risks facing the microfinance sector. In fact, the social mission is made through strategic and operational decisions. Social performance refers to the "double bottom line" concept as well. That is an economical expression used to describe an investment or a socially responsible company. Then, it is possible to implement a Social Performance Management (SPM) system. In practice, MFIs should balance financial or social parts: this is what we called the schism of microfinance. Some studies have demonstrated that there is no trade-off between financial and social performance. Finally, the "mission drift" is a new phenomenon by which an MFI increase the average loan size to reach richer and less risky clients and in order to have good reimbursement rate with good financial performances.

On the second hand, I applied the tool Social Performance Indicators (SPI) tool to analyze the MFI's internal processes and identify its strengths and weaknesses. This tool evaluates intentions and actions; it focuses on the internal system and organizational process. It analyzes social performance using a wide range of indicators: there are four dimensions with twelve criteria. Besides, I assessed the governance of UMECAS to complete the analysis.

Finally, the SPI result is a score of 61/100 for UMECAS, with the strengths at the "Products and Services" and "Social responsibility" dimensions level. The weaknesses were "Targeting the excluded and outreach" and "Benefits for clients". The governance is internalized for UMECAS, which means that the 'change drivers' are mainly the director and the board of directors; they are the one who could put in place a SPM (social performance management) system in UMECAS thanks to the IMS (information management system) and social performance indicators.



**I. SOCIAL PERFORMANCE: A CONCEPT RECENTLY TAKEN INTO ACCOUNT IN MICROFINANCE**

1. Definition of social performance according to the SPTF
2. Governance of an MFI linked to social performance
3. Difference between social performances and social impact
4. Social Performance Management (SPM)
5. Vision of social performances
6. Institutional evaluation of social performance
7. Social Performance Actors
8. Mission drift and microfinance schism
9. Link between financial and social performances
10. Reticence and reasons about assessing social performances from MFI

**II. SOCIAL PERFORMANCE ASSESSMENT METHODOLOGY FOR UMECAS: USE OF SPI AND GOVERNANCE TOOL**

1. Research Strategy
2. Data Collection

**III. ANALYZE OF THE RESULTS OF THE SOCIAL PERFORMANCE OF UMECA**

1. Contexts in Senegal
2. Presentation of UMECAS
3. Presentation of the results of UMECAS

**CREDIT RISK MANAGEMENT ON HOME LOAN FINANCING  
WITHIN ISLAMIC AND CONVENTIONAL BANKING SYSTEM: A  
COMPARISON**

---

Directeur de mémoire : Hicham DAHER, IÉSEG

In order to conclude our IESEG curriculum, we have decided to perform a master thesis focusing on Islamic finance, and above all on its impact on credit risk management :we have chosen to build a comparison between Islamic way of managing credit risk and its conventional counterparty to see if differences could be found. Moreover we decided to focus on home loan financing for both banking systems.

This topic was chosen within the context of the financial crisis and then turmoil. Indeed there is a confidence crisis on our conventional banking system; we are consistently looking for changes within the system and possibly looking at alternatives. Moreover credit risk and above all credit risk on home loan financing appeared to be a major cause to the financial crisis and in the same the major risk within the commercial banking world.

From the start, we have chosen to perform an explanatory research which would be descriptive and qualitative. We have began by a literature review that first defined Islamic finance principles and showed the main financial products used within this financial system in order to let a basis for our academic research. The literature review went on with a description of what the credit risk is exactly. We have finished it by covering the different processes of credit risk management performed within banking system. However because of a lack of academic works on credit risk management within Islamic banking, we could not define precise propositions to be tested in order to answer our research question. To solve this problem, we have decided to build a grounded theory through a back and forth study between our literature review and our grounded research. Our grounded research was done thanks to a collection of data through different interviews with professionals within Islamic and conventional banking system. These data were then analyzed through a set of different coding processes (open coding, axial coding and selective coding). Thanks to this research methodology, we were able to build a theory potentially answering our research question:

*"There are really no major differences between credit risk management on individual home-loan financing within the Islamic and conventional finance. The differences are coming from tools used and not from the process itself. The use of different tools is not motivated by innovation but by Shariah interdictions. We could speak more of the Islamic way of mitigating credit risk as an adaptation of the conventional way rather than an innovative and creative new financial management. Thus, except if conventional finance is globally replaced by Islamic finance, the conventional way of managing its credit risk in case of individual home-loan financing will not change in terms of adoption of Islamic financial tools."*

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Islamic finance
2. Credit risk
3. Credit risk management

## **II. METHODOLOGY**

1. Islamic finance
2. Data collection
3. Conclusion

## **III. DATA ANALYSIS**

1. Data analysis from literature review
2. Data analysis from ground interviews
3. Grounded theory building

## **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

## MODELISATION DES BUSINESS PLANS DE RESEAUX DE CHALEUR

---

Directeur de projet : Renaud BEAUPAIN, IÉSEG

Notre projet visait à modéliser l'ensemble des éléments impactant la performance d'un réseau de chaleur afin de réaliser des prévisions sur le long terme. Pour modéliser le business plan dans son ensemble, chaque élément a du être étudié séparément, avant de tout mettre en relation. L'étude à été réalisée par abduction à partir des cas particuliers observés, à savoir les réseaux de chaleur exploités par la société COFELY GDF SUEZ en Ile de France.

Les données à prendre en compte sont nombreuses et concernent des domaines très variés : contrats, environnement, données financières, données techniques... La difficulté a donc été de les mettre en relation. Une fois défini, le modèle devait être mis en application dans un outil pour permettre son utilisation au sein de l'entreprise.

La réalisation de cette recherche sous forme de projet consulting, en partenariat avec l'entreprise, nous a permis de travailler sur des données concrètes et de bénéficier de l'expertise des exploitants. Ainsi, nous avons pu mettre en lumière les éléments ayant l'impact le plus significatif sur la performance économique des réseaux de chaleur : rendement de distribution, souplesse des contrats...

La complexité des phénomènes observés nous a amené à accepter certaines simplifications. Ces éléments doivent être bien connus pour permettre une utilisation efficace du modèle. Par ailleurs, ces phénomènes complexes ouvrent la porte à des études approfondies plus spécifiques dans des domaines tels que la physique ou la micro-économie, qui allaient au-delà de notre projet.

L'ensemble du modèle décrit dans le présent mémoire est numérisé dans un tableur Excel qui fait partie intégrante du mémoire. Cet outil représente la finalité du projet et permet l'utilisation de cette recherche au sein de l'entreprise. Dans un souci d'adaptabilité, l'ensemble du modèle a été conçu pour être le plus souple possible, et permettre d'inclure simplement les cas particuliers de chaque réseau de chaleur, dont les contrats sont uniques et présentent des spécificités liées aux installations, aux abonnés ou à l'histoire du réseau.

Bien comprendre un phénomène permet de prévenir les risques, et également de prévoir efficacement son comportement dans le futur. C'est particulièrement vrai dans notre cas, avec des réseaux de chaleur de taille conséquente et qui sont gérés sur des contrats de plusieurs dizaines d'années.

**I. DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE****II. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE**

1. Le service public
2. Les réseaux de chauffage urbain

**III. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Sur l'organisation de la revue de littérature
2. Analyse des documents
3. Données commerciales et juridiques
4. Pistes de contribution

**IV. PRÉSENTATION DES DONNÉES ÉTUDIÉES** Erreur ! Signet non défini.

1. Sociétés
2. Données financières
3. Données commerciales et juridiques
4. Données techniques

**V. MODÈLE AGREGÉ**

1. Organisation du modèle
2. Description des formules de modélisation
3. Application du modèle

**VI. RESULTATS ET MISE EN PLACE DU MODÈLE**

1. Mise en relation des éléments du modèle
2. Paramètres ayant un impact significatif
3. Limites du modèle

## L'IMPACT DES EVENEMENTS SPORTIFS SUR LES MARCHES FINANCIERS

---

Directeur de mémoire : Guy BUTIN, IÉSEG

Ce mémoire a pour objectif d'analyser la réaction des marchés boursiers face aux résultats d'évènements sportifs. En effet, selon les études développées par la finance comportementale, il existe un lien fort entre les marchés boursiers et le moral des investisseurs. D'autre part, une corrélation semble exister entre le moral des investisseurs et les résultats sportifs. Nous tenterons donc d'observer l'impact que peut avoir un résultat sportif sur les marchés financiers.

Notre analyse sera effectuée sur un panel de 30 pays, de taille et de continent différents, ainsi que sur les résultats de 4 sports majeurs de notre société actuelle : le football, le rugby, le basket-ball et le hockey sur glace. Ce panel doit nous permettre de déterminer un éventuel impact des évènements sportifs sur les marchés financiers mais également de définir la part de facteurs annexes comme la taille de la place financière ou le sport concerné.

Il ressort de notre étude que selon la popularité de l'évènement, et son suivi par la population, l'impact du résultat sportif influence les marchés financiers.

A titre d'exemple, on observe ainsi une hausse des rendements boursiers de +45,77 points de base pour les pays vainqueurs d'une demi-finale ou d'une finale de Coupe du Monde de football. A l'inverse, une défaite entraîne pour les pays perdants, une baisse de -90,04 points de base.

D'autre part, les résultats d'un évènement sportif semblent avoir un impact plus important en cas de défaite. Une défaite entraîne ainsi un rendement boursier inférieur de 5,03 points par rapport à la moyenne attendue, alors qu'une victoire implique une variation presque nulle de 0,29 points. L'effet sera d'autant plus visible en fonction de la taille de la place financière.

Enfin, on peut constater que l'impact des évènements sportif sur la place boursière ne se limite pas aux seuls résultats sportifs mais peut intervenir dès l'annonce de l'organisation d'une compétition majeure.

A la lumière de ces différentes constatations, cette étude élargie les preuves existantes qui relie l'humeur des investisseurs aux rendements boursiers. Cependant, des études complémentaires spécifiques qui porteraient sur l'impact indirect des évènements sportifs sur les sociétés prestataires comme le tourisme, la construction ou les services divers, pourraient également être menées afin d'enrichir nos conclusions et d'affiner l'explication des fluctuations observées.

Mots-clés: Sport, humeur des investisseurs, finance comportementale, rendements boursiers.



## **I. INTRODUCTION**

1. Contexte général
2. Objectif de cette étude
3. Problématiques

## **II. CADRE CONCEPTUEL**

1. Revue de littérature
2. Hypothèses
3. Méthodologie

## **III. RESULTATS ET ANALYSE**

1. Commentaire sur les données récupérées
2. Etude descriptive
3. Etudes complémentaires

## **THE VOLATILITY OF OVERNIGHT RATES: IMPACT OF CENTRAL BANK ACTIONS**

---

Directeurs de mémoire : Renaud BEAUPAIN et Alain DURRÉ, IÉSEG

The European Central Bank (ECB) and the Federal Reserve (FED) mainly focus their monetary policy implementation on the steering of the short term interest rates. Both central bank operational frameworks are designed to maximize their control on the overnight rates (i.e. the EONIA rate for the euro zone and the Fed Funds rate for the US market). By this control, central banks hope to reach their main objective of price stability.

The goal of this thesis is to examine how these central bank actions affect the volatility of the overnight rates.

Through a review of the literature, we notice that some interday patterns in the volatility of the overnight rates have been statistically proven by several authors.

One of the main objectives of our study is then to observe if these patterns mentioned in the literature are still present in a crisis period. Thus, our sample period includes the last financial turmoil period. The sample starts from March 1, 2004 and ends on February 11, 2010.

In order to identify the influence of some key operational tools used by the central banks on the overnight market, we create some specific dummy variables. These dummies correspond to the presence or absence of a specific event for which the effect on overnight rates' volatility is studied.

During the turmoil, central banks took some singular decisions and positions to diminish the market tensions. We classify all the relevant central banks moves by action theme.

This helps us to create some turmoil dummy variables for which we study the influence on the volatility of overnight rates the same way than for the specific dummies.

Through the analysis of our empirical results, we observe some differences between our findings and the interday patterns of the literature. Nevertheless, we see that the influence of the specific variables on the volatility of the overnight rates is different during a crisis period compared to a stable period. Their effect is lessened during the last financial turmoil.

The influence of some turmoil dummies is statistically proven in this thesis. Unusual central bank actions have clearly affected the volatility of overnight rates.

Relying on our results, we are able to identify which kind of central bank action succeeded in reassuring the market (i.e. decreasing the volatility of overnight rates).

In this study, the results might have been biased by our arbitral classification of the turmoil dummies or by the occurrence of several dummies on the same trading day. Moreover, some dummies do not comprise enough events. These might be the reasons why the influence of some variables was not highlighted by our results.

As a possible extension to our research, we would suggest to create in a different way the categories of the turmoil dummies. Another relevant continuation of our work would be to take into consideration the recent positions taken by the ECB to solve the Greek situation.

## **I. PRESENTATION OF CENTRAL BANK OPERATIONAL FRAMEWORKS**

1. The Research problem
2. Central bank objectives
3. Monetary policy implementation
4. Key changes

## **II. LITERATURE REVIEW**

## **III. METHODOLOGY**

1. Data
2. The dummy variables
3. Modelling

## **IV. ANALYSIS OF EMPIRICAL RESULTS**

1. Empirical Results
2. Summary of findings and interpretations

**DETERMINANT OF FINANCIAL DERIVATIVES USE AND  
EVOLUTION IN A RISK-AVERSE ENVIRONMENT**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

Financial derivatives are being used since decades to answer financial issues, from hedging to speculations. Volumes engaged are every year exponentially increasing and it is legitimate to study determinant of this usage. This thesis focus on non-financial organizations to identify hedging determinants for corporate.

As previous literatures mentioned it, internal characteristics may incent a firm to hedge or not and to use financial derivatives. The aim of the current study is to take into consideration the new situation imposed at the market since 2008: the risk aversion. Indeed, high volatility and the necessity to prevent market risks are daily problematic for companies that this article study.

Using a logistic regression, we notably find that determinants as level of debts or taxes are positive incentive increasing the probability for a company to use interest rates derivatives. We also show it exists substitute to hedge. Good financial health indicators as activity growth are for instance reducing the need of hedge.

**I. FINANCIAL RISKS AND RISK AVERSION**

1. Capitalistic Operations
2. Recurrent Cashflows
3. Risk management, market risk and risk aversion

**II. PRESENTATION OF DERIVATIVES USAGE**

1. What are financial derivatives? - Definition
2. Why using them?
3. Pricing model of options – Which impact?

**III. LITERATURE REVIEW**

1. Hedging motivations – Why do firms hedge?
2. Macro-economic factors
3. Market factors
4. Corporate factors
5. Other factors

**IV. DATA AND METHODOLOGY**

1. Presentation of the Sample
2. Derivatives Usage by Underlying
3. Distribution among Sectors
4. Which factors should characterize firms with high probability of hedging?
5. Methodology

**V. INTERPRETATION OF THE RESULTS**

1. Overview of derivatives usage
2. Determinant of Interest Rates Derivatives Usage
3. Independent variables correlation
4. Statistic results
5. Results Interpretation

**VI. ROBUSTNESS OF THE RESULTS**

**THE DETERMINANTS OF THE EURO-ZONE SOVEREIGN SPREADS FROM EARLY 2005 TO THE CURRENT DEBT CRISIS**

---

Directeur de projet : Lei MENG, IÉSEG

With the financial turmoil, euro-area sovereign yields spreads have reached unprecedented high levels. Understanding what truly drives European Sovereign Yields spreads then appeared as evidence. This note provides an analysis of the determinants of the Euro-Zone government bonds spreads from January 2005 until January 2011, with a focus on the current debt crisis. This study includes an individual Ordinary Least Square regression for France, Italy, Spain, Portugal, Ireland, Greece, and the Netherlands.

In accordance with previous literature, this study finds that international factors (i.e. Global Risk Appetite) had played an important role in determining the movements in government bond yields spreads before the Greek crisis. After Greece's bailout, country-specific factors had a wider impact on yields differentials. Indeed, factors such as credit risk and financial sectors' health had a larger impact after Greece's joint rescue by the International Monetary Fund and the European Central Bank.

These findings are in line with the necessity for EMU members to comply with the fiscal criteria of the Treaty of Maastricht.

Keywords: Debt crisis, sovereign yield spreads, financial turmoil, CDS

**I. CONCEPTUAL BACKGROUND**

1. Institutional background
2. Changes in the European government bonds market
3. The German benchmark
4. Risks associated with investing in sovereign bonds

**II. LITERATURE REVIEW**

1. International factors
2. Country-specific factors

**III. METHODOLOGY**

1. The data sample
2. The main variables
3. Econometric model

**IV. DESCRIPTIVE ANALYSIS**

1. Descriptive analysis of the yield spreads
2. Cross-correlation of the explanatory variables
3. Importance of international factors
4. Importance of domestic factors

**V. DATA ANALYSIS****VI. POTENTIAL IMPROVEMENTS**

1. Impact of bond auctions
2. Impact of political risk

**THE IMPACTS OF THE LEHMAN BROTHERS' BANKRUPTCY  
ON HEDGE FUNDS' LIQUIDITY ANALYZED BASED ON  
DAILY SPREADS**

---

Directeur de mémoire : Renaud BEAUPAIN, IÉSEG

That the European Parliament decides to impose greater control for hedge funds with a newly voted regulation brings back the need for a better understanding of the events which caused the hedge fund industry to collapse so strongly during the financial crisis, affecting thousands of investors. This paper demonstrates that the liquidity shock generated by the Lehman Brothers' bankruptcy (see Ronnie Sadka (2009)), significantly impacted hedge funds' liquidity as measured by the first-order serial covariance of funds' returns. Ronnie Sadka already found that the hedge funds underperformed over October- December 2008, supporting the assumption that liquidity risk is an important determinant in funds' returns. To go into more details regarding the Lehman Brothers' bankruptcy and the post-event markets break down, we consider the Roll (1984) model for assessing daily spreads of hedge funds, presented as a good proxy for transactions costs, or the cost of doing a trade, which is one of the three dimensions of liquidity. Based on the methodology developed by Mackinlay (1997), we calculated abnormal spreads, the difference between daily spreads and the normal spread, over the post-event period, enabling us to test our hypothesis that the bankruptcy negatively affected hedge funds' liquidity and subsequently to economically and statistically the impacts. The results show that the daily spreads tend to narrow in the period surrounding the bankruptcy while they significantly widen over the long-term. These findings support the assumption that Lehman Brothers' bankruptcy generated a liquidity shock, and bring additional explanations on the failure rate registered by the industry in 2008. Further studies should be conducted to test variables that we know could be related to movements in liquidity and spreads, in order to better understand the observed spreads' behaviour.



**I. PRESENTATION OF HEDGE FUNDS**

1. History
2. Legal Structure
3. Transparency and performance reporting
4. Hedge Funds strategies
5. Management and performance

**II. INTRODUCTION TO LIQUIDITY**

1. Hedge funds and liquidity
2. The bid ask spread
3. Liquidity proxies
4. The Roll model

**III. DATA****IV. CALCULATIONS****V. RESULTS**

## **COMPARAISON DU SECTEUR AUTOMOBILE FRANÇAIS ET INDIEN AU NIVEAU FINANCIER DE 1994 A 2008**

---

Directeur de mémoire : Robert JOLIET, IÉSEG

L'Inde est un pays intrigant et attractif qui commence à faire son entrée dans le monde industriel. Son développement est regardé d'un œil admiratif par sa volonté et sa rapidité mais aussi avec méfiance. Pour les pays développés, il devient un concurrent potentiellement dangereux sur les marchés internationaux. Ce pays a été choisi pour ce mémoire grâce à sa grande population qui s'instruit de plus en plus, grâce à sa main d'œuvre pas chère, grâce à l'augmentation de son PIB. Tout ces qualités donnent à l'Inde beaucoup d'avantages et devient très compétitif. Une étude du secteur automobile au niveau financier de ce pays émergent en comparaison avec celui de la France sur la période 1994-2008 va permettre d'analyser les changements naissants possibles par cette « émergence ». Le secteur automobile français comprend les deux seuls constructeurs : RENAULT et PSA. Pour le secteur indien, il prend en compte uniquement TATA et MAHINDRA & MAHINDRA.

Le marché indien est-il réellement un concurrent menaçant pour le secteur automobile français ? Au niveau du secteur automobile, quelles interactions existe-il entre l'Inde et la France et avec quelles conséquences?

Après avoir fait une étude du contexte, une série de tests sera effectuée afin de déterminer quelles variables peuvent avoir un impact sur les différents ratios observés. Ce mémoire se focalise sur les quatre ratios suivants: la rentabilité financière des entreprises, le ROA, le ratio de liquidité et le ratio d'endettement. Cette analyse permet de comprendre les différences et les ressemblances entre les deux pays choisis.

L'échantillon comprend uniquement les voitures neuves appartenant à des particuliers, les voitures commerciales ne sont pas prises en compte ainsi que les véhicules à deux et trois roues, très courant en Inde.

Ce mémoire appuie sur les différences d'impact du contexte international sur leurs marchés respectif. L'Inde, étant au début de son développement, passe cette épreuve sans beaucoup de dommages contrairement à la France. De plus, avec une demande croissante par l'augmentation de leur classe moyenne, les indiens montrent une certaine sérénité concernant l'avenir. Ce pays en voie de développement se bat pour se faire une place sur l'échiquier mondial. Il se place sur les marchés boursiers mondiaux afin de se diversifier puisque le sien est pour le moment trop petit. En outre, celui-ci devient un véritable centre manufacturier pour tous les constructeurs mondiaux. La France doit faire face une nouvelle forme de concurrence, propre au pays émergents : le bas coût et la différenciation des prix. Cependant ces deux pays gèrent de la même manière leur part d'actif.

L'Inde a prévu d'attaquer le marché européen avec leur voitures low-cost afin d'être présent à travers le monde sur ce segment.

## **I. CONTEXTE DE L'ÉTUDE**

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Étude comparée du Secteur indien et du secteur français
2. Analyse descriptive
3. Analyse quantitative

## **III. ANALYSE ET RÉSULTATS**

1. Implication financière et managériale
2. Limite de l'étude
3. Proposition pour de futures recherches

## **IV. CONCLUSION**

**Ulysse GALIAY**

**Fabien COLLADO**

---

**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 TARCH (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

## **EQUITY INDEX OPTIONS PRICING: A STOCHASTIC VOLATILITY MODEL BASED ON HISTORICAL PARAMETERS**

---

Directeur de mémoire : Yakup Eser ARISOY, IÉSEG

Stochastic volatility models present very attractive advantages compared to the Black-Scholes model, in terms of pricing accuracy. However, no model is as easy to implement as that famous model derived in 1973. This research aims at observing the performance of the Bakshi et al. (1997) SV model, when the volatility parameters are determined by the sole historical data of the underlying asset. This saves up a considerable amount of resource, but still is not as easy to implement as the BS model. The data used to test this model are CAC 40 and S&P 500 option prices, from January 2004 and August 2006.

We find that:

- (1) The pricing errors resulting from the SV models with historical parameters are not smaller than those resulting from a Black-Scholes model with volatility revised every day.
- (2) The most appropriate set of SV parameters is that computed on the longest time period possible.
- (3) The SV model with historical parameters is biased towards maturity and moneyness, just like the Black-Scholes model.

As a result, it must be said that by trying to render the SV model more “user-friendly”, its performance is no longer superior to that of the Black-Scholes model. The BS model with a volatility revised every day is therefore a better alternative to price index options.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Options: definition and basics
2. Option pricing: a background
3. Option pricing: the *post*-Black-Scholes era

## **II. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. The Research
2. The Data
3. The Methodology

## **III. THE DATA ANALYSIS**

1. Reminder of the Research Problem
2. SV model vs. BS model
3. The different sets of SV parameters
4. The different sets of SV parameters
5. Explanation of country risk evolution

## **IV. CONCLUSION**

# COMMENT OPTIMISER LA GESTION DE TRESORERIE CHEZ BLANCHEPORTE ?

---

Directeur de projet : , IÉSEG

Suite à des difficultés économiques récurrentes et une gestion difficile à maîtriser, le groupe 3SI a décidé de développer au sein de son groupe une culture du cash. Les actions qui en découlent sont nombreuses. Celle à laquelle j'ai participé concernait la mise en place d'un suivi des flux de décaissements. Plus particulièrement les décaissements liés aux achats de marchandise. Le suivi des flux passe par leur historique, les en-cours et les prévisions à venir sur quinze mois glissants. Mes actions ont été menées au sein du service finance de Blancheporte, enseigne de 3SI. J'ai rapproché les bases achats, réception des outils comptable et de trésorerie afin de retracer les flux de décaissements. Pour les en-cours et prévisions je me suis appuyé uniquement des bases achat et réception, des connaissances des services achats et imports et de mes connaissances en informatique des bases ACCESS pour mettre en place des requêtes capables de tracer les flux d'achats de marchandise sur six, huit mois glissants. Les sept, neuf mois supplémentaires peuvent être prédits grâce aux notes d'orientations établies par la direction Blancheporte et des budgets en découlant.



**I. DESCRIPTION ET SITUATION DE L'ENTREPRISE****II. BESOINS DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE TRESORERIE****III. REVUE DE LITTERATURE**

1. Ratios financiers
2. Flux d'entrée et de sortie
3. FRN, BFR, trésorerie nette
4. Principaux outils d'analyse financière
5. Budget de trésorerie
6. Systèmes d'information
7. Flux d'information

**IV. METHODOLOGIE**

1. Actions à mener d'après le besoin de l'entreprise
2. Comment mener ces actions ?

**V. RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

1. A la recherche d'un historique de décaissement
2. Commandes en cours, à prévoir. Import et gestion des litiges.
3. Point TVA
4. Autres couts.
5. Frais de pub, affranchissements.
6. Recommandations supplémentaires
7. Points d'amélioration dans mon type de mission

## **LA GESTION DU RISQUE DE CHANGE DANS LES FILIALES DU RAFFINAGE-MARKETING DE TOTAL**

---

Directeur de projet : Luca GELSOMINI, IÉSEG

Dans un contexte de globalisation, les entreprises sont, chaque jour, plus nombreuses à opérer sur les marchés internationaux, tant pour s'approvisionner que réaliser leur chiffre d'affaires

La diversité des monnaies et des cadres politico-juridiques expose les multinationales à une variété de risques, tels que le risque politique, le risque crédit et le risque de change. Le risque politique et le risque crédit peuvent être contrôlés de telle sorte que l'entreprise peut continuer ses activités, tandis que le risque de change est continu.

Si le Raffinage-Marketing de Total s'intéresse au risque de change de ses filiales, c'est parce qu'il impacte directement leur résultat d'exploitation. Jusqu'ici certaines d'entre elles ont mis en place des méthodes de couverture pour limiter les impacts de ce risque, mais les techniques utilisées sont souvent très différentes et font l'objet de traitement au cas par cas. C'est dans ce contexte qu'est née cette étude. L'objectif est de proposer des méthodes de gestion du risque de change, applicables par l'ensemble des filiales afin d'optimiser et d'uniformiser les pratiques.

Pour ce faire, le projet se décompose en quatre parties complémentaires. Dans un premier temps nous présenterons les résultats d'études menées précédemment sur le risque de change. Soutenue par des références académiques, cette partie théorique servira de base au travail d'analyse. La deuxième partie présentera la méthodologie de recherche. L'étude quantitative et la première étude qualitative, à laquelle 60% des filiales ont participé, permettront de faire un diagnostic de l'exposition des filiales au risque de change et déterminer leurs besoins, tandis que la deuxième étude qualitative visera à présenter les outils proposés par le Groupe pour assister les filiales dans cette tâche. Dans une troisième partie, l'analyse des résultats de ces études nous conduira à proposer une procédure de gestion du risque de change pour la branche Raffinage-Marketing. Enfin, dans la dernière partie, quelques recommandations sur les outils de gestion comptable et des pistes de recherche seront proposées pour prolonger cette étude, et élargir les axes de recherche sur l'impact du risque de change sur la valeur de l'entreprise, entre autres.

**I. LA REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le risque de change
2. L'importance de la gestion du risque de change
3. Les étapes de la gestion du risque de change
4. Les méthodes et le coût de la gestion du risque de change
5. La réalité de la gestion du risque de change
6. Objectifs de cette étude

**II. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Étude quantitative sur les résultats de change des filiales du raffinage-marketing
2. Étude qualitative sur la nature de l'exposition des filiales au risque de change, et sur la gestion de ce dernier
3. Étude qualitative sur les outils proposés par le groupe

**III. L'ANALYSE DES DONNÉES**

1. Le constat : le résultat de change, une situation différente pour chaque filiale
2. L'explication : les déterminants de la gestion du risque de change
3. Les solutions : les ressources disponibles pour la gestion du risque de change

**IV. LE RÉSULTAT : LA PROCÉDURE**

1. La gestion du risque de change au raffinage-marketing
2. Les implications managériales de la procédure

**V. RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RECHERCHE**

1. Recommandations pour la gestion du risque de change
2. Axes d'étude et pistes de recherche sur des sujets analogues

## **THE IMPACT OF EUROPEAN BANKS' DERIVATIVES ACTIVITY ON THEIR FINANCIAL SOUNDNESS**

---

Directrice de mémoire : Ilkay SENDENIZ-YÜNKU, IÉSEG

In the past twenty years, with the development of technological, informational and financial innovations, intermediaries such as banks have increasingly been using financial markets to transfer, transform and redistribute risk, notably by their involvement in derivatives activity.

The use of derivative products has grown remarkably: in 2010, the European Commission estimated the notional amount outstanding of derivatives to about \$615 trillion. The controversy concerns the risks associated with derivatives, which were originally used for hedging, but nowadays, are also largely used for speculation. Indeed, they can provide huge leverage which can have disastrous consequences when used in a very risky and unreasonable way. They have partly been blamed for being the main cause of the financial crisis. Besides, it has been shown that Europe uses more credit derivatives and equity derivatives than the U.S. or any other Asian countries, which is why some say it has been hit harder by the crisis.

We thus enquired what kind of effect derivative products had on European banks' financial health. We firstly defined a bank's overall financial Soundness and estimated its different components which are: Capital Adequacy, Asset Quality, Managerial Quality, Earnings & Profitability. We then evaluated the impact derivatives had on these variables, also using some control variables, such as a bank's operational, credit and leverage risk as explanatory variables.

We find no evidence that derivatives affect the overall financial soundness of a bank; however, we do find that they impact some components of soundness, namely the Liquidity and Earnings & Profitability of the bank. These limited results can be explained majorly by the fact that we only have access to data concerning exchange-traded derivatives, which only represent 15% of the overall notional amount of derivatives that are traded, the 85% remaining are traded OTC and those are the derivatives that contain the most risk.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. The role played by derivatives in the 2007-2008 financial crisis
2. The evaluation of banks' financial soundness
3. The relationship between banks and their derivatives activity
4. Our contribution

**II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. The methodology
2. The data
3. Data concerning Financial Soundness
4. Our model
5. Sampling design
6. Measurement instruments

**III. DATA ANALYSIS**

1. Statistical tests and measurement instruments
2. Results of the regressions when omitting the SIZE variable
3. Interpretation of our regressions

**IV. LIMITS****V. PROPOSITION**

**INFORMATION ASYMMETRY AND THE CHOICE OF EXCHANGE  
MEDIUM:  
EVIDENCE FROM THE FRENCH CORPORATE CONTROL MARKET**

---

Directeur de mémoire : Hicham DAHER, IÉSEG

We examine 50 acquisitions made by French publicly listed bidders over the period 2001-2007 and test whether one-sided and double-sided information asymmetry affect the method of payment decisions. Consistent with the prior literature, our sample reveals that a bidder pays with a greater portion of stock when it faces high information asymmetry. We find positive Bidder's Cumulative Abnormal Returns for deals paid in cash, especially for those with high information asymmetry on both the bidder's and the target's assets. We also find that when payment is cash, target's abnormal returns are greater when information asymmetry on the bidder is high and when information asymmetry on the target is low. And when information asymmetry about the bidder is low, target's shareholder receive greater abnormal returns when the payment is in stock. Inconsistent with the prior literature, bidder's shareholders receive negative abnormal returns when the payment is stock and when the information asymmetry of both the bidder and the target is high.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. The payment method choice and information asymmetry
2. Taxes, disclosure rules and the payment method
3. Capital structure and corporate control motives
4. Other determinants for the choice of medium exchange

**II. HYPOTHESES EXPLAINING M&A PAYMENT DECISIONS**

1. Asymmetric Information variables and proxies
2. Additional Control Variables

**III. DATA AND METHODOLOGY**

1. Data Source and Data Selection
2. Methodology and Regression Model

**IV. EMPIRICAL EVIDENCE**

1. Data description
2. Results on Sorting
3. Conclusions on statistical Information Asymmetry impact
4. Regression Results

**LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE DANS LA DECISION  
D'INVESTISSEMENT A TRAVERS LE TAUX D'ACTUALISATION ET  
PLUS PARTICULIEREMENT LE BETA**

---

Directeur de mémoire : Guy BUTIN, IÉSEG

A l'occasion d'une étude publiée en 2001, Graham et Hurley ont constaté que les entreprises américaines utilisaient principalement trois outils de choix d'investissement : le VAN, le TRI et le Payback. A partir de ce constat, l'objet de mon mémoire a consisté à expliciter ces trois outils de choix d'investissement et à étudier l'emploi du bêta dans l'analyse du risque. J'ai orienté ma démarche vers trois angles spécifiques :

- examiner les modalités d'appréhension du risque par les entreprises,
- analyser la pertinence du bêta projet dans la prise en compte du risque en termes d'investissement,
- déterminer l'approche du risque d'investissement par les entreprises françaises à l'aide d'un questionnaire adressé à des acteurs de la fusion-acquisition (Mid-cap) et à des entrepreneurs.

Le mémoire tend à démontrer qu'il y a une différence d'analyse du risque entre entrepreneurs et acteurs de la finance (Merges & Acquisitions). Les outils (VAN, TRI, Payback) de la théorie financière ne sont que partiellement pris en compte par les entrepreneurs. De même, les acteurs en M&A ne font que peu appel à l'utilisation du bêta projet. La WACC (Weighted Average Cost of Capital) reste le taux d'actualisation principal. C'est ce qui différencie la France des Etats-Unis où l'utilisation du bêta y est plus importante.



**I. L'INVESTISSEMENT ET ACTUALISATION**

1. Théorie de décision d'investissement

**II. UNE METHODE DE DETERMINATION DU TAUX D'ACTUALISATION**

1. Le modèle d'équilibre du capital des actifs financiers (MEDAF) et la *Security Market Line* (SML)
2. Le choix de l'entreprise et le risque

**III. LE CHOIX DU TAUX D'ACTUALISATION**

1. Le bêta et le risque
2. Détermination du taux d'actualisation : le coût du capital d'un projet
3. Les limites du taux d'actualisation comme facteur dans l'analyse de la décision d'investissement

**IV. ANALYSE EMPIRIQUE DE LA DECISION D'INVESTISSEMENT ET DU RISQUE**

1. Méthodologie
2. Réalisation du questionnaire
3. Analyse du questionnaire
4. Analyse comparative des sondages

**LONG-TERM COMMONALITY IN LIQUIDITY:  
EVIDENCE FROM THE SHANGHAI STOCK EXCHANGE**

---

Directeur de mémoire : Lei MENG, IÉSEG

This study investigates the liquidity in the Chinese market from two different points of view.

It first provides a temporal analysis of liquidity dynamics on the Shanghai Stock Exchange (SSE) using dummy variables regressions based on key events in the market for explanatory variables, namely, the Asian financial crisis (1997), the current turmoil (since late 2007) and the dual regulation period (between 1992 and 1996).

Findings are mitigated but stress the impact of the current turmoil and of the deregulation period on liquidity. Results are consistent enough to consider these events as illiquidity factors.

Then it measures, and investigates the long-term behavior of commonality in liquidity on the market through principal component analysis.

Findings provide strong evidence of liquidity co-movement on SSE from its inception to the present. The extent of commonality in liquidity varies significantly over time. Remarkably, it surged in 2007 which corresponds to the onset of the subprime mortgage triggered financial crisis; however the subsequent behavior is divergent among different liquidity measures.

Liquidity in this study is estimated through three low frequency liquidity proxies, one for spread and two for depth dimension.

**I. BACKGROUND : SHANGHAI STOCK EXCHANGE, MARKET STRUCTURE**

1. Opening hours
2. Market structure and rules
3. Company listed and evolution
4. Segmented structure of China markets: A-shares and B-shares
5. Indices

**II. LITERATURE REVIEW: LIQUIDITY AND COMMONALITY**

1. Liquidity concept and liquidity measures
2. Presence of commonality in liquidity
3. Chinese Market characteristics

**III. THE METHODOLOGY: LIQUIDITY MEASURES AND COMMONALITY**

1. Liquidity measures and analysis
2. Commonality tracking: liquidity co-movements analysis

**IV. ANALYSIS: LIQUIDITY ESTIMATORS AND COMMONALITY ON THE CHINESE MARKET**

1. Characteristics analysis
2. Dummy variable regressions
3. Principal component analysis: results

**V. CONCLUSION**

## **GROWTH STRATEGIES AND FINANCIAL PERFORMANCE OF FRENCH SMES SUPPORTED BY BUSINESS ANGELS**

---

Directeur de mémoire: Jérémie LEFEBVRE, IÉSEG

The study we decided to lead is about a recent phenomenon in France. The Business Angels are indeed quite new in the French economical landscape. These Business Angels are, according to the definition provided by Investopedia.com, "investors who provides financial backing for small startups or entrepreneurs. The capital they provide can be a one-time injection of seed money or ongoing support to carry the company through difficult times"<sup>4</sup>.

There are about 8000 in France, organized for the half of them in networks<sup>5</sup>, more than 40.000 in the UK, and more than 400.000 in the USA. They are defined as "motors" for the economy and are a great opportunity for entrepreneurs. They provide not only money but also advices, experience, expertise, network through follow-up.

The study is essentially based on the financial performance of the firms that are backed by Business Angels and on the period 2003-2010. Few studies were done in France on the financial performance of firms supported by Business Angels, mostly because of the confidentiality of data. It is hard to have an access of those ones.

But, thanks to the support of France Angels, French Federation of Business Angels Networks, we were able to gather confidential data about the French Business Angels. We decided to compare it to a "control sample", with other French SMEs that have the same characteristics. This sample was accessible through the database called "DIANE" provided by the "Bureau Van Dijk".

This paper help to understand in a better way what is a Business Angels, what is his role. A typical profile of French Business Angels is done, and we create a model, which try to explain why such firms have better results than the other one with same characteristics. We are conscious that our model has some limits, for example the impossibility to integrate variables specific to the management, the follow-up...done by Business Angels.

---

<sup>4</sup>Read more: <http://www.investopedia.com/terms/a/angelinvestor.asp#ixzz1e3t47IBj>

<sup>5</sup> Figures provided by France Angels, French federation of Business Angels Network

**I. THE BUSINESS ANGELS STRATEGIES AND THE FRENCH SMES PERFORMANCE**

1. The research process
2. Business Angels
3. The business Angels investment
4. The BA organization
5. Study analysis to measure the financial and growth performance of SMES

**II. THE INSTITUTIONAL BACKGROUND**

1. Business Angels deeper presentation
2. France Angels presentation
3. Our work within France Angels
4. Business Angels compared to incubator, seed capital and venture capitalists

**III. THE METHODOLOGY OF OUR ANALYSIS**

1. Hypothesis of the study
2. Data collection
3. Methodology
4. Matched-Sample : Creation and utility
5. Explanation of the Heckman two-step model (1979)

**IV. RESULTS AND ANALYSIS**

1. Results of Fadil's regressions
2. Tests accomplished
3. Heckman two step-model tests and analysis
4. The study's limitations

## **QUEL EST LE MODE D'ORGANISATION LE PLUS ADAPTE A LA COUVERTURE DU MARCHE DE L'ENTREPRISE ?**

---

Directeurs de projet : Lei MENG, IÉSEG - Arnaud LOUCHET et Christophe LACAZE, SAS FRANCE

Actuellement en dernière année d'étude à l'IESEG School of Management, j'ai réalisé un projet de consulting chez SAS France, leader sur le marché de l'informatique décisionnel.

La société est actuellement en phase de réorganisation avec l'arrivée de nouveaux managers et un désir de refonte de sa stratégie commerciale, aussi il m'a été demandé de travailler en collaboration avec les Directeurs Commercial et Financier afin de leur donner un avis extérieur sur la situation actuelle et sur de potentielles améliorations qui pourraient être apportées.

La problématique de base de l'étude était de déterminer le mode d'organisation optimale des équipes commerciales en vue d'optimiser ses processus de vente et d'adresser au mieux sa base de clients.

Pour répondre à cette question nous avons tout d'abord réfléchi à l'ensemble des interrogations qui en découlaient puis nous sommes intéressés aux différents concepts théoriques sur lesquels nous pourrions nous appuyer, par la suite nous avons analysé les données et enfin, nous avons mis en avant les potentielles implémentations pour l'entreprise.

Cette recherche est avant tout descriptive puisque nous avons analysé les méthodes de gestion actuelles des comptes clients afin de déterminer les points qui pourraient être améliorés.

Les types de données que nous avons utilisés sont tout d'abord qualitatives de part les interviews des différents acteurs mais également quantitatives via une analyse détaillée de la base de données clients de la société.

Les théories sur lesquelles nous avons axé notre analyse sont : celle de « l'analyse stratégique » formulée par Michel Crozier et Erhard Friedberg qui met en avant le caractère primordiale de la bonne circulation des informations au sein d'une organisation; et la théorie de « la contingence » énoncée par Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch soulignant la nécessité pour une entreprise de parvenir à trouver son niveau optimale de différenciation entre ses services et de par la suite, être en mesure d'intégrer l'ensemble de ces entités.

Les résultats de nos analyses ont mis en avant la nécessité de pour l'entreprise de redéfinir sa base de client qui est en effet soit trop large (trop peu de revenus proviennent d'un trop grand nombre de clients), soit trop étroite (ils sont dépendant de trop peu de clients).

**I. PRÉSENTATION DE LA MISSION**

1. Présentation de l'entreprise
2. Le portefeuille de problématiques
3. La Méthodologie employée
4. Les méthodes et le coût de la gestion du risque de change
5. La réalité de la gestion du risque de change
6. Objectifs de cette étude

**II. LE CADRE CONCEPTUEL**

1. Les théories
2. Des théories adaptées aux problématiques
3. Les limites de ces théories

**III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Résultats de l'analyse qualitative
2. Analyse des données Quantitatives

**IV. RÉSULTAT DES ANALYSES**

1. Quels sont les conclusions que nous pouvons tirer de ces analyses ?
2. Les parallèles avec les théories organisationnelles
3. Les limites de l'étude

## **L'EXPATRIATION DES JOUEURS DE FOOTBALL PROFESSIONNELS FRANCAIS ET SES CONSEQUENCES SUR L'ENSEMBLE DU FOOTBALL FRANÇAIS**

---

Directeur de mémoire : Guy BUTIN, IÉSEG

Cette étude porte sur le phénomène d'expatriation des joueurs professionnels du football français. En effet, dans un contexte mondialisé et libéralisé, la concurrence est de mise. Ce n'est d'ailleurs pas là l'apanage du football mais plutôt un phénomène de société plus général. Les travailleurs ont la liberté de travailler où ils le veulent, c'est-à-dire bien souvent où ils sont les mieux payés, ou du moins les plus épanouis professionnellement. Les fondements juridiques qui ont permis l'exode massif des joueurs français dans les autres championnats européens majeurs, représentés par l'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne sont le traité de Rome de 1957 ainsi que l'arrêt Bosman de 1995. Ainsi, ces réglementations autorisent tout ressortissant de l'Union Européenne à travailler là où il le souhaite au sein de la Communauté tout en abolissant la limitation à trois joueurs étrangers par club.

Dans un tel environnement concurrentiel, les clubs français sont réellement handicapés car ils doivent composer avec des charges sociales et fiscales bien plus élevées que dans les autres pays européens. De ce fait, ils sont obligés de proposer des salaires plus élevés qu'à l'étranger afin de garantir le même salaire « net en poche » à un joueur. Par ailleurs, les clubs hexagonaux disposent de beaucoup moins de ressources que leurs principaux concurrents européens. Ils ont en effet des budgets et des chiffres d'affaires moindres que leurs homologues. Par ailleurs, leurs recettes sont moins diversifiées ; elles sont issues principalement des droits télévisuels, ce qui crée une dépendance qui fait courir un risque aux clubs français.

Dans ce contexte, les clubs français ne peuvent ni conserver leurs meilleurs joueurs nationaux ni attirer les meilleurs joueurs étrangers du monde entier. Cela entraîne un affaiblissement du niveau général du championnat de France mais également un manque de compétitivité des meilleurs clubs français sur la scène européenne dans la mesure où il y a un lien très fort entre les performances sportives et les résultats financiers. Par ailleurs, il faut également comprendre que la France n'est pas culturellement un pays de football. La ferveur des Français pour le football est très limitée par rapport à celle qui existe dans les pays voisins.

Tous ces éléments contribuent à un retard important des clubs français, qui ont un véritable manque à gagner en termes d'exploitation des stades et de marketing car ils n'ont pas suffisamment de capacité d'investissement. De plus, l'expatriation des joueurs peut avoir des externalités négatives sur l'équipe nationale dans la mesure où les joueurs n'ont plus forcément les mêmes valeurs et ne peuvent pas travailler leurs automatismes. Nous allons ainsi envisager quelles solutions pourraient être préconisées à l'ensemble du football français.



**I. ELEMENTS DETERMINANTS DE L'EXPATRIATION DES FOOTBALLEURS FRANÇAIS**

1. Présentation générale et environnement du football européen
2. Qualité de la formation française
3. Aspects fiscaux et sociaux et rôle de la DNCG
4. Aspects financiers
5. La problématique des droits télévisuels
6. L'arrêt Bosman et ses conséquences
7. Absence de remplacement par de grands joueurs étrangers et longévité des entraîneurs

**II. REPERCUSSION POUR LES CLUBS PROFESSIONNELS DE FOOTBALL FRANÇAIS ET L'EQUIPE NATIONALE FRANCAISE**

1. Ferveur populaire et palmarès des grands clubs étrangers
2. Lien entre les aspects financiers et les performances sportives
3. Manque à gagner des clubs français
4. Manque de cohésion de l'équipe nationale française
5. Limites de l'étude et perspectives pour le football français

## **THE IMPACT OF HARD BARGAINING ON RELATIONSHIP IN AN INTERCULTURAL NEGOTIATION CONTEXT**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

For a few decades, globalization and consequently international business negotiations have increased.

Nowadays, negotiation is crucial for all businesses and dealing with negotiators from another country is not easy. Many researches have been developed to analyze and try to understand how to behave when dealing with particular cultures.

This research aims to observe and understand if the use of hard bargaining has an impact on the relationship between negotiators in France and in India. Indeed, hard bargaining is not perceived in a same way according to the culture of the negotiator and it can influence the relationship and the outcome of a negotiation.

Four hypothesis have been developed about the four main aspects of the paper which are: the use of hard bargaining, the quality of the relationship, the influence of hard bargaining on the relationship and finally the influence of hard bargaining on the outcome.

Quantitative method has been chosen to collect information in order to answer to these hypothesis. An online survey has been designed and around 260 answers enabled an effective and reliable data collection and analysis.

A short qualitative analysis has also been realized thanks to the comments of the respondents. It allows to study some important aspects which impact the choice of using hard bargaining as the diversity within a culture, the importance of the counterpart and of the deal, the already existing relationship and the changing times.

The analysis of the data confirmed some significant differences between France and India but also some common ideas: using hard bargaining influences the relationship between negotiators more in France than in India. However using hard bargaining does not necessarily influence the outcome of the negotiation.

Additional researches across other cultures and over the time would provide a deeper analysis of the subject.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual Background
2. Negotiation in industrial organization
3. Negotiation as a complex process
4. Behavioral styles in negotiation
5. Cultural differences
6. Importance of relationships in negotiation
7. Summary of the literature review

**II. METHODOLOGY**

1. Research design
2. Research methodology
3. Summary of the methodology
4. Limitations of the methodology

**III. FINDINGS**

1. Results and data analysis
2. Statistical tests and results interpretation
3. Research question
4. Qualitative analysis
5. Case study: Renault - Mahindra
6. Discussion about the research questions

**IV. IMPLICATIONS**

1. Come back to the literature
2. Managerial implications
3. Limits of the study
4. Further researches

## **THE USER SATISFACTION WITH A WEBSITE IMPACT ON BRAND AWARENESS**

---

Directeurs de mémoire : Frank GOETHALS et Andrea CARUGATI, IÉSEG

Internet is more democratized nowadays, people from each gender, age group and social background have access to it, though their own hardware or at school, or workplace. Thus companies are providing more and more online shops to fit with customers needs: buying the same quality products as the products they can find in shops without going outside their home, and also searching for information to help them to make their purchase decisions.

Children are also accessing internet to chat online, make research for school projects and also to play in online communities. Some big toys and games brand have already develop a virtual gaming market such as the website club penguin (Disney), that propose to children a virtual world where they can safely interact with other children. Internet marketing can have a leading role in marketing to children, because no restriction on advertisement to children are applying on internet, whereas in TV (French TV) marketer should make a clear distinction between TV shows and commercials, in order to be sure that children understand the difference between both.

In our study, we have chosen to assess two food retailer websites: Rik and Rok, and les petits repères, because they have made a strong reflection on how to build a website for children, and because the fact that they are not part of the brand that children may know and consume every day by themselves. Thus it would be easier to generalise the information that we have collected in our study to the companies from different markets.

In order to provide a strong analyse of both websites, we have chosen to focus on an existing model of website satisfaction analyse developed by DeLone and McLean. This model has been facing various changes though the year in order to fit with the website improvement. We are using the last model presented by the authors that integrates dimensions such as the dynamism and the customization. We have also choose to assess the relation that exist between user satisfaction with the website and the brand awareness, in order to get insight on how the website affects the perception that people have on the brand of the website provider. This is important for the children market, because children are not buying directly online, due to the fact that they do not have payment facilities. Most of the time, they are using internet to search information on the product they are planning to buy. Thus website seems to be a core media to get on children mind and try to get brand awareness.

Our survey is testing the new dimension proposed by DeLone and McLean in their last research paper. And thus, give an insight on how assessing the nowadays websites: website that are more dynamic and that need to provide faster information. At least, this study can help web designer to define the interesting part of their website (the one that are the most plebiscite by the children) and develop or reduce the part that are the less viewed; in order to gain on user satisfaction.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. Social community and web community
2. The children social communities
3. The assessment of website success
4. Discussion on the relevance to our study
5. Weaknesses of the previous studies

**II. THE RESEARCH QUESTION**

1. Research question: How can a company build a website that will succeed in involving children?
2. Underlying research questions

**III. WHAT ARE YOUR CONCEPTUAL MODEL AND HYPOTHESIS OR PROPOSITIONS**

1. DeLone and McLean model
2. Our conceptual model

**IV. THE METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Sampling design
3. Measurement instrument

**V. THE DATA ANALYSIS**

1. Results and data analyses

**VI. RESULTS INTERPRETATION AND COME BACK TO LITERATURE**

**VII. MANAGERIAL IMPLICATIONS**

**VIII. LIMITS OF THE STUDY**

## **PUBLICITES VERTES : L'APPROCHE DES TROIS LEVIERS : SOLUTION-ANCRAGE-BENEFICES**

---

Directrice de mémoire : Valérie SWAEN, IÉSEG

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**

**ACCOMPAGNEMENT DE LA CLIENTELE SUR LES MARCHES  
FINANCIERS ET PERFORMANCE COMMERCIALE DANS LE  
CONTEXTE D'UNE BANQUE PRIVEE**

---

Directeur de projet : Robert JOLIET, IÉSEG

Le management d'une entité régionale d'une grande banque privée souhaite améliorer la qualité de l'accompagnement de sa clientèle sur les marchés financiers et ainsi dynamiser la performance commerciale. L'objectif de ce projet de consulting est de proposer, à l'issue d'une démarche de recherche scientifique et rigoureuse, des recommandations pour mieux gérer l'actif de la clientèle.

Notre travail se déroule dans un contexte économique et financier délicat à aborder avec le passage d'une grave crise économique en 2008 et 2009. Cette période difficile sur les marchés financiers n'a pas laissé la clientèle de la banque privée indifférente. Ces conditions rendent opportune la réalisation de notre projet de consulting.

Afin de répondre à la problématique de l'entreprise, nous menons tout d'abord un travail de recherche visant à déterminer les différents facteurs ayant un impact sur la performance commerciale et donc sur l'accompagnement des clients sur les marchés financiers. Nous envisageons ensuite des solutions permettant d'influencer les facteurs identifiés au préalable. Enfin, nous établissons des recommandations pour le pilotage et l'animation de l'accompagnement de la clientèle sur les marchés financiers.

Déceler les attentes de la clientèle en matière de gestion d'actif, s'intéresser aux marchés financiers et maîtriser la gamme de solutions d'investissement associée sont, d'après notre projet de consulting, les clés du succès en matière d'accompagnement des clients dans leur gestion d'actif.



## I. INTRODUCTION

1. Le contexte du projet de consulting
2. L'objectif du projet de consulting
3. Les questions du projet de consulting

## II. LA REVUE DE LITTÉRATURE

1. La banque privée et ses activités
2. Le client, le conseiller et les marchés financiers
3. Aversion au risque et comportement d'investisseur
4. Perspectives de l'étude

## III. LA DYNAMIQUE D'INTERVENTION : MÉTHODOLOGIE DU PROJET DE CONSULTING

1. Méthodologie et format de la recherche
2. Le guide de collecte des données

## IV. L'ANALYSE DES DONNÉES

1. Description des données collectées
2. Les tests économétriques
3. Interprétation des résultats, liens avec la littérature et le management
4. Complément d'information par l'approche inductive

## V. CONCLUSION

## VI. RECOMMANDATIONS

1. Mieux connaître les attentes de la clientèle **Erreur ! Signet non défini.**
2. Mieux connaître les marchés financiers et la gamme de produits associée **Erreur ! Signet non défini.**



# **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

## **THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL INNOVATIONS IN THE LUXURY HOSPITALITY INDUSTRY**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

This study is about the modalities of social innovations integration in the luxury hospitality industry. Social innovation is a concept which has developed gradually over the last few years. It can be applied to several sectors and it is related to many different kinds of actions. This concept often confused with CSR is in a growing importance nowadays as more and more companies show attachment to the social responsibility of their business. Social innovation is a novel solution that is more effective, efficient, and sustainable than the existing ones, in order to meet social needs and create new relationships or collaborations. This value created accrues primarily to society as a whole rather than private individual. Such successful innovations have durability and broad impact.

This research is interested in being applied to the hospitality industry since this sector is focused on the service excellence, and characterized by a strong competition and struck by the crisis. Moreover, social innovation has not really developed yet in this area as it is not considered as a strategic priority. More and more hotels are implementing CSR policies; however they are more created for communication purposes than to seek social benefits.

We designed this study as an exploratory research, using qualitative data. We interviewed 13 hotel managers all over the world about their personal concerns for social innovations, the feasibility of the implementation and the nature of the benefits obtained. Analyzing this data, we were able to make the following statements and set up recommendations for professionals of the luxury hospitality interested in implementing social innovations in their business.

The appropriation of social innovations by managers is influenced by antecedents such as their career, their vision of the customer and their personal sensitivity towards social issues.

The characteristics of the hospitality are one of the critical factors of influence on the process. The constant innovation to set up competitive advantage, the importance of image, the diversity of the employees and many other parameters are characteristics facilitating the integration of social innovations in this industry. However, some characteristics of the luxury hospitality can also be considered as barriers, such as the location and infrastructure of hotels, the high level of pressure on employees and the fear of customer's negative reactions.

Social innovations generate various types of benefits to hotels groups, according to their size and the type of actions they implement. But we can categorize the benefits into 4 different types: Attract more customers, brand image, financial benefits and improvement of stakeholders' relationships. Moreover, the measure of the benefits is still a main challenge to overcome for any business wanting to integrate social innovations in their core activities.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Social Innovation
2. The luxury hospitality industry and its social activities
3. Conceptual Framework and propositions

## **II. METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Data analysis

## **III. THE DATA ANALYSIS**

1. Results and data analysis
2. Results interpretation
3. Managerial implications

## **IV. LIMITS OF THE STUDY**

## **V. CONCLUSION**

**THE EVOLUTION OF THE HUMAN RESOURCES DIRECTOR IN  
LARGE COMPANIES ESTABLISHED IN FRANCE**

---

Directeur de mémoire : Antonio GIANGRECO, IÉSEG

The objective of this study is about pointing out the role played by Human Resources Director within French companies.

The Human Resources have evolved a lot over the past 20 years. Indeed, a real profesionalization of the function occurred lately and it looks like the Human Resources are becoming more strategic for the organizations.

This thesis will try to determinate if, in the reality, the Human Resources professionals had felt this evolution in their function. Furthermore, this thesis is an opportunity for us to highlight this function which is generally unknown from the non HR professionals.

In this thesis, we have the intention to determinate what kind of roles the Human Resources professionals are playing within French companies by interviewing a panel of them.

These interviews will lead us to some findings that we will link to the existing literature in order to bring new insights and to get key elements of reflection.

**I. THE RESEARCH PROBLEM STATEMENT**

1. The research problem
2. The relevancy of the method
3. The research objective
4. The research questions

**II. LITERATURE REVIEW**

1. Human Resources Management and Human Resources Professionals
2. The evolution of the models and HR professionals profile
3. The Human Resources within the French culture and organizations
4. Proposition and conceptual model

**III. THE METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Data analysis

**IV. DATA ANALYSIS**

1. Descriptive data
2. The findings
3. Summary of the findings





# **INTERNATIONAL BUSINESS ECONOMICS AND STRATEGY**

**NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT AND THE  
MULTINATIONAL CORPORATIONS**

---

Directeur de mémoire : Mikayel VARDANYAN, IÉSEG

The purpose of this study is to know if free trade agreements gave rise to new Multinational Corporations (MNCs). Our study will focus on the North American Free Trade Agreement and on American, Canadian and Mexican MNCs. The NAFTA was created in North America to reduce barriers to trade and tariffs. It's sure that this new free trade agreement had effects on the trade between the three member states (Canada, USA, and Mexico). Exports and imports known a huge growth after the agreement was signed. But this free trade agreement maybe gives a huge influence of American MNCs over the North American free trade zone. Or does the NAFTA allow the emerging of Canadian and Mexican MNCs? By computing six correlation coefficients we have determined that the correlation between FDI made in the three member states and FDI made by NAFTA partners were highly correlated but these coefficients didn't increase significantly after the ratification of the agreement. Meaning that, the incentives given by the NAFTA were not enough to increase significantly the correlation coefficients between FDI made in the three member states and FDI made by NAFTA partners.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual Background
2. The hypothesis or propositions

## **II. THE METHODOLOGY**

1. Data Collection
2. Data Analysis

## **III. DATA ANALYSIS**

1. Results and data analyses
2. Results interpretation and come back to literature
3. Managerial implications
4. Limits of the study

## **IV. CONCLUSION**

**A STUDY OF THE DEMAND, THE OFFER AND THE IMPORTANCE  
OF BUSINESS TOURISM IN INDIA – ACTUAL STATE,  
EVOLUTIONS AND OPPORTUNITIES.**

---

Directeur de mémoire : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

The subject of this study is the sector of business tourism in India; the overall aim is to understand the demand and the offer, their connections and the output possible of healthy business tourism in India.

Indeed, nowadays, India is a major player in the global economic market. Tourism is one of the most important sectors in this developing country. Therefore, what is the place of business tourism in this fast evolving market?

This document will answer to three main hypotheses around which the researches are focused:

- ❖ Hypothesis 1: *The nature of business tourism itself has considerably evolved over the past 10 years*
- ❖ Hypothesis 2: *The actual offer does not match the demand in both quantitative and qualitative terms*
- ❖ Hypothesis 3: *The improvement of the business tourism sector has an influence on the global economic development*

Along the researches to answer these hypotheses we will discover that the strengths of the country and the opportunities to insure a growth of the sector exist but are largely under construction.

Indeed, there are many weaknesses in the actual Indian infrastructures which will take years to be fulfilled. Many projects are already launched in order to build a proficient and adapted offer.

The final aim of this study is to understand plainly the specific aspects to develop in order to insure business tourism in India a strong and sustainable growth. This is mostly a reshuffle of the hotel offer and qualitative improvement of global infrastructure.

Moreover, we understand and present the various influences factors between business tourism and the global economic development. Indeed, the economic growth influences the business tourism sector although, in some ways, the reciprocal is also true.

This analysis would help anyone to realize how to develop the sector in an efficient way in order to develop the potential of business tourists in India.

**I. OVERVIEW**

1. International Tourism
2. International Business Tourism
3. Tourism in India
4. Business Tourism in India

**II. LITERATURE REVIEW**

1. General consideration
2. Theoretical models
3. Hypothesis

**III. HYPOTHESIS TESTING – METHODOLOGY**

1. Research design and purpose of the study
2. Data collection

**IV. DATA ANALYSIS**

1. Hypothesis 1
2. Hypothesis 2
3. Hypothesis 3

**V. MANAGERIAL RECOMMENDATIONS**

1. Looking at the future
2. The hotel industry – What to focus on?
3. On which business sectors to focus?

## **COMMENT ACCROITRE LA PART DE CLIENT BELGE DANS LE CADRE D'UN MAGASIN FRONTALIER ?**

---

Directeur de projet : Hassan EL ASRAOUI, IÉSEG

« Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les entreprises de distribution ont à la fois multiplié et affiné leurs opérations de communication » (Nicolas Coupain, 2010). Effectivement, ramener des nouveaux clients, les fidéliser et les faire acheter le maximum de produit tout en sollicitant leur satisfaction, reste les questions récurrentes que se posent les chargés de communication des grands magasins.

De nombreux moyens sont à leur disposition, mais dans le cadre de ce projet, l'attention est focalisée sur l'enseigne X, et plus particulièrement à Roncq. Le magasin de Roncq, « bloqué dans une cuvette » dans le nord de la France, voit son expansion restreinte par la présence de magasin X et autres enseignes aux alentours.

« La seule possibilité d'extension à long terme réside en le marché Belge » affirme Monsieur Y qui indirectement nous lança cette mission.

Cette étude qui paraît simple, fût en réalité un réel projet poussé à l'extrême, qui allie à la fois des recherches académiques précises mais aussi des actions terrains de tous types. Comment accroître la part de clients Belges dans le cadre d'un magasin frontalier, adapté au magasin X à Roncq ?

Cette problématique paraît être simple, mais pourtant requiert une étude approfondie des moyens mis en œuvre par les enseignes pour y répondre : attirer de nouveaux clients, fidéliser la clientèle entrante ou alors augmenter le panier d'achat des clients existants... Nous voyons à travers ces trois axes de réflexion que les sujets potentiellement abordables sont divers. Tout au long de cette mission, nous n'avons pas perdu de vue le facteur coût qui incombe directement au magasin, grâce au budget communication alloué, ce qui nous a permis de travailler sur des points bien précis :

- Les systèmes de fidélité, qui restent un moyen incontournable de conserver une clientèle sur le moyen et long terme.
- Les moyens d'attractions relatifs aux centres commerciaux et aux moyennes et grandes surfaces.
- L'étude du marché Belge qui est directement lié à cette problématique de part leur réaction face aux offres que nous proposons.

Ces études sont assez théoriques, grâce aux articles académiques et aux livres en rapport au sujet ; le tout appuyer par les informations internes à l'enseigne X.

Ce côté académique est soutenu et enrichi par une action terrain faite à l'aide de questionnaires effectués en face à face, et une étude de la concurrence bien particulière appelée le benchmarking, qui consiste à s'inspirer des méthodes (pratiques, expériences, idées) de la concurrence afin d'améliorer les pratiques internes ; en quelque sorte, un « espionnage légal ». Toute cette étude, qui ne pourrait être qu'un rapport pour une possible campagne, a été d'une utilité capitale pour la direction marketing, qui nous a confié la mission de communiquer en Belgique la fameuse opération Noël : 20% du chiffre d'affaire de l'année sur 1 mois !

## **I. CONTEXTE ACTUEL**

1. Présentation de l'entreprise
2. Zone de chalandise
3. Un marché concurrentiel

## **II. LE SYSTÈME DE FIDÉLITÉ**

1. Généralités
2. Carte X et évolution
3. Les Belges et la fidélité

## **III. LE MARCHÉ BELGE**

1. Zoom sur le marché Belge
2. Méthodologie des questionnaires
3. Analyse des questionnaires

## **IV. LA MISSION**

1. Première phase
2. Deuxième phase

## **V. RECOMMANDATION**

1. Introduction au Benchmarking
2. Les conclusions du benchmarking
3. Le flamand
4. Les autres moyens de communication

**LA PLEINE CROISSANCE DE LA COLOMBIE : UNE REELLE  
OPPORTUNITE A SAISIR ?**

---

Directeurs de projet : Patrick BOURGUIGNON et Guy BUTIN, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**



**CONFIDENTIEL**

## **ENJEUX POUR TAIWAN DU NOUVEL ACCORD DE LIBRE ECHANGE AVEC LA CHINE**

---

Directeur de mémoire : Alain DURRE, IÉSEG

Située entre les pays les plus développés d'Asie, le Japon et la Corée du sud et les pays les plus dynamiques, la Chine et le Vietnam, Taiwan a su tirer parti de ses atouts pour construire son développement. Il est l'un des quatre dragons asiatiques, ces pays qui sont passés en une génération du statut de pays en développement à celui de nouveaux pays industrialisés.

Aujourd'hui, l'île est la 4ème puissance économique d'Asie calculé, en parité de pouvoir d'achat. Sa croissance moyenne est de 5% sur les 20 dernières années. Ces bons résultats, Taiwan les doit en grande partie au développement de son industrie des hautes technologies. C'est en se spécialisant dans l'innovation et le développement de nouveaux produits et en délocalisant la production à l'étranger, et notamment sur le continent chinois, que le pays a pu baser son économie sur une puissance d'exportation parmi les meilleures au monde.

Aujourd'hui la question se pose d'intensifier ses échanges commerciaux avec la Chine. En effet, le 29 juin 2010, les deux pays ont signé un accord de libre-échange destiné, à terme, à l'élimination des barrières douanières entre les deux rives du détroit.

A première vue cet accord semble être une aubaine pour Taiwan. En effet, la Chine est le premier partenaire commercial du pays. Taiwan exporte en grande quantité des biens électroniques intermédiaires destinés à être assemblés en Chine avant d'être renvoyés sur son territoire pour être vendu à l'exportation.

Au-delà de l'évidence stratégique de la signature d'un tel accord, nous avons tenté de comprendre quels seraient les véritables impacts qu'il engendrerait sur l'économie taiwanaise, à plus ou moins long terme.

En nous appuyant sur les théories du commerce international et en nous basant sur des données statistiques nous avons pu émettre deux hypothèses envisageant les effets de cet accord.

Ce mémoire part du principe que le véritable enjeu de cet accord est le secteur des hautes technologies. En effet, il est le moteur de la croissance Taiwanaise et participe pour une large part aux échanges entre les deux parties.

Dans la première hypothèse, seules les entreprises sont en mesure d'avoir une influence sur l'avenir de l'accord. Nous avons montré qu'une intensification des échanges entre les deux pays présentait un danger majeur pour Taiwan qui court le risque de perdre son avantage comparatif dans l'exportation de produits de hautes technologies au profit de la Chine.

Dans la seconde hypothèse, nous avons montré que le rôle du gouvernement de Taiwan serait véritablement décisif dans l'avenir du pays. Pour limiter les effets néfastes de cet accord, l'Etat taiwanais devra prendre d'importantes mesures afin de créer à Taiwan un environnement favorable à la R&D du secteur des hautes technologies pour y attirer les entreprises asiatiques et conserver son avantage comparatif.

**I. LE CONTEXTE DE L'ACCORD**

1. La logique d'ouverture de Taiwan
2. La Chine : une « super puissance »
3. Le contenu de l'accord

**II. LE CIRCUIT INTEGRE ASIATIQUE : LES ENJEUX DU SECTEUR DE L'ELECTRONIQUE**

1. La structure des échanges commerciaux sino-taiwanais
2. Les enjeux du secteur de l'électronique

**III. QUELS IMPACTS SUR TAIWAN L'ACCORD CADRE DE COOPERATION ECONOMIQUE**

1. Les perspectives pour Taiwan
2. Validation de l'hypothèse 1
3. Validation de l'hypothèse 2
4. Les véritables enjeux pour Taiwan

**ESTIMATING TERRORISM IMPACTS ON ECONOMIC GROWTH -  
PROVIDING COUNTER-TERRORISM MEASURES THROUGH  
ECONOMIC DEVELOPMENT**

---

Directeur de mémoire : Eric DOR, IÉSEG

In this paper, we conduct an investigation on the macroeconomic impacts of terrorism on economic growth, and provide counter-terrorism measures through economic development. Our analysis is based on panel data of seventy-three countries for the period 1991-2007, which brings together information from the Global Terrorism Database dataset for terrorism, and datasets of macroeconomic and economic development indicators (World Bank national accounts data, OECD national accounts, International Monetary Fund, International Telecommunication Union etc.).

Our investigation is an empirical panel growth regression using a within estimator including terrorism aggregates (total number of incidents, killed, injured, and hostages), macroeconomic and economic development indicators (per capita gross fixed capital formation, per capita general government final consumption, degree of openness, inflation rate, ratio of girls to boys in primary and secondary education, urban population, and number of telephone lines). Finally, we suggest that gains for a country to reduce terrorism are important in terms of economic development and growth.

We first find that, on average, the total number of incidents, the total number of killed and the total number of hostages have a negative impact on economic growth, whereas the total number of injured does not, due to posttraumatic growth. It is an adjustment variable against terrorism itself. Then, we observe that economic development's indicators are significantly correlated to economic growth. So, we suggest that countries should put in place infrastructure, educational, and space organisation programs as counter-terrorism measures to increase gross domestic product, government final consumption, national defence and security spending, and thus decrease terrorism.

## **I. THE RESEARCH PROBLEM**

1. Topic & history of terrorism
2. Defining terrorism
3. Objectives and research question

## **II. THE LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual background
2. The hypotheses and propositions

## **III. THE METHODOLOGY**

1. The methodology
2. Choosing the right model
3. Estimators

## **IV. THE DATA ANALYSIS**

1. Choosing the right indicator
2. Results
3. Conclusions, suggestions, limits

# **PROJET DE CONSULTING : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DU SECTEUR BANCAIRE. CAS D'ETUDE : LA BANQUE POPULAIRE DU NORD**

---

Directeur de projet :, IÉSEG

Nous assistons ces dernières années à une prise de conscience des entreprises de la responsabilité qu'elles portent de par leurs activités. Nous parlons ainsi de responsabilité sociale, environnementale et économique. Ce projet propose donc une étude sur la mise en place de la stratégie en faveur du développement durable de la Banque Populaire du Nord. L'étude part ainsi de la définition du sujet d'étude et de l'analyse de la place de la RSE au sein des entreprises du secteur bancaire. Nous établirons ensuite un état des lieux de la RSE orienté sur son volet environnemental. L'analyse prendra peu à peu forme à la suite de la définition des enjeux et des objectifs de la démarche. En outre, la démarche développement durable inclura des réflexions pour la mise en place d'une stratégie de communication que doit entreprendre la BPN dans un but de sensibilisation et de promotion de ses engagements. La réflexion se poursuivra avec des études menées sur le marché bancaire en vue de dégager les opportunités de développement de la gamme de produits «développement durable», suite à une analyse permettant de dégager des profils de clients suivant de leur sensibilité au développement durable.

A l'issu de ces études, nous serons à même de faire un point de la situation actuelle du développement durable à la BPN et de proposer des pistes de réflexion pour la poursuite de la démarche.

## **I. PRESENTATION DU SUJET D'ETUDE ET DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISE**

1. Présentation du sujet d'étude.
2. Présentation du cadre d'étude.
3. Etat des lieux de la Responsabilité Sociale dans les entreprises du secteur bancaire.

## **II. ETATS DES LIEUX DE LA RSE AU SEIN DE LA BNP**

1. Le Groupe Banque Populaire et le développement durable.
2. La démarche développement durable à la BPN.

## **III. ANALYSES ET PRECONISATIONS**

1. Définition de la stratégie de communication développement durable.
2. Définition de profils « verts » parmi les clients du secteur bancaire.
3. Définition de la stratégie marketing pour la gamme « verte ».

# L'INTEGRATION ECONOMIQUE DE L'AMERIQUE DU SUD : VERS LA CREATION D'UNE MONNAIE UNIQUE ?

---

Directeur de mémoire : Eric DOR, IÉSEG

La Communauté des Nations Sud-américaines est fondée en 2004 dans le but de faire converger la CAN, le MERCOSUR, et les autres pays sud-américains vers une intégration économique et sociale plus élevée. Le mouvement d'émancipation de l'Amérique du Sud est lancé. Quelques années plus tard, le président vénézuélien redonne une impulsion à ce mouvement en créant la Banque du Sud, une banque de développement à laquelle participeront tous les pays d'Amérique du Sud. Son but est de reprendre le rôle du FMI dont certains pays veulent sortir, afin que les problèmes économiques de la région soient traités dans le respect du développement sud-américain. Les envies de créer une monnaie unique commencent à prendre forme, et il paraîtrait même que c'est la Banque du Sud qui sera chargée de son émission.

Intéressé par cette volonté apparente d'unification économique, nous nous sommes demandé où en était cette intégration économique, et si l'on pouvait envisager bientôt de créer une monnaie unique.

Cette problématique nous a amené à étudier l'environnement économique idéal pour le développement d'une monnaie unique à travers la théorie des zones monétaires optimales. Nous nous sommes alors aperçus que la convergence économique des pays continuerait de se développer après la création de la monnaie commune car certains facteurs d'optimisation y sont endogènes. De plus, l'unité monétaire permettrait d'améliorer certains problèmes inhérents aux économies émergentes des pays d'Amérique du Sud. En effet, une monnaie commune augmenterait considérablement la taille de l'économie sud-américaine, et permettrait de gérer au mieux le problème de « péché originel » en regroupant la gestion de leurs dettes libellées en dollar. Les efforts entrepris pour faire converger les économies de la région amèneront la stabilité nécessaire à faire oublier son passé de crises qui oblige les investisseurs à la prudence. Tous ces facteurs réunis permettraient à l'Amérique du Sud d'accéder plus facilement aux grands marchés financiers.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Les conditions de viabilité d'une union monétaire
2. Les leçons de l'Union Européenne
3. Des systèmes monétaires pour l'Amérique du Sud

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. L'Amérique du Sud, un cas à part ?
2. Quels outils pour quelle intégration ?
3. Comment mesurer ces outils ?

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. L'intégration institutionnelle de l'Amérique du Sud
2. L'intégration économique de l'Amérique du Sud

## **LES CLES DU SUCCES D'UN INTRANET : LE CAS DE L'INTRANET JURIDIQUE DE L'ENTREPRISE X**

---

Directrice de projet : Aurélie LECLERCQ, IÉSEG

Les enjeux des intranets au sein de l'entreprise sont primordiaux quant à la transmission d'informations. Leur utilisation conditionne pleinement le succès de leur implémentation.

Aussi, de nombreuses recherches s'intéressent à l'intranet et aux déterminants de son utilisation. Les modèles classiques expliquant l'utilisation par deux ou plusieurs facteurs ont été complétés par des modèles plus complexes qui élargissent de spectre de la recherche au facteur humain et au contexte organisationnel. La prise en compte des déterminants de l'utilisation d'un site intranet ainsi que de la perspective à adopter lorsque l'on étudie l'intranet apparaissent aussi indispensables à la conception (et amélioration) de celui-ci.

L'étude se focalise sur le cas de la refonte de l'intranet juridique de l'entreprise X. Le principal problème identifié est un manque d'utilisation du site intranet et de la richesse de son contenu, qui se répercute sur le nombre d'appels reçus au service juridique. La question qui oriente les recherches concerne les clés du succès d'un intranet. Plus précisément, nous cherchons ici à identifier les caractéristiques auxquelles le nouveau site devra répondre afin qu'il remplisse les objectifs attendus.

La recherche entreprise est une étude qualitative au moyen d'entretiens semi-structurés. Cinquante-neuf avis de collaborateurs ont été récoltés par le biais de cinquante et un entretiens menés face-à-face et par téléphone.

Les résultats de l'étude présentent les besoins et attentes des collaborateurs ainsi que la stratégie à adopter afin de garantir l'utilisation du site intranet. Il apparaît qu'une stratégie de communication est un élément indispensable à la généralisation du réflexe d'utilisation du site par les collaborateurs. Il est également nécessaire de retravailler l'interface du site afin qu'elle remplisse les critères d'ergonomie et d'accès à l'information déterminés par les utilisateurs. Enfin, quelques compléments doivent être apportés au contenu informatif, déjà très riche.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Les théories fondatrices
2. Un contexte dynamique
3. Un processus de conception orienté utilisateur
4. Propositions de recherche

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Le type de recherche à entreprendre
2. Collecte des données
3. Analyse des données

## **III. RÉSULTATS**

## **IV. DISCUSSION**

1. Retour sur la revue de littérature
2. Limites de l'étude
3. Recommandations

## **CAN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT CONSTITUTE A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE HOTEL INDUSTRY?**

---

Directrice de mémoire : Ingrid RICHARD-BIERLA, IÉSEG

This thesis aims at defining the feasibility of establishing environmental management practices as a source of competitive advantage in the hotel industry.

A qualitative study, led through semi-structured interviews of professionals of the sector, helped to set the ins and the outs of the problematic. Hypothesis previously developed thanks to the information coming from the review of existing literature have been tested thanks to the data collected during this procedure. Then, the results obtained have set the basis to the conclusions.

The four hypotheses are designed around the question of the profitability and benefits of environmental practices and the forces that drive the current hotel market.

Two hypotheses on four are rejected and the decisive point of this fact is the lack of customer sensitivity to the ecologic argument and the too small size of the pro-environmental sub-group of customers that exists that could constitute a strong basis of clients for the concerned hotels.

The diversity of the firm's profiles and activities in the French hotel market lead to a lack of external validity of the results.

It would be difficult for a hotel to set environmental management practices as its competitive advantage and to communicate mainly on this point. But the ecologic systems are becoming more and more crucial to the organization because of the growing interest of the population about this topic and the risk of boycott linked to the absence of environmental policy.

Other works on the same topic have already been led, mostly under the form of case studies. But, unlike these ones, this research is based on the experience of managers of the sector when the others are studying the behavior of the customers.

**I. PROBLEMATIC**

1. The Research problem
2. The Research objective
3. The Research questions

**II. LITERATURE REVIEW**

1. Purpose of the literature review
2. Analysis of the literature
3. Conclusion and hypothesis

**III. METHODOLOGY**

1. Reminder of the research problem
2. Conceptual model and hypothesis
3. Process of the method

**IV. DATA ANALYSIS**

1. Reminder of the research problem
2. Analysis of the data

**V. CONCLUSION**

**ASSESSING THE VALUE OF FACEBOOK FAN PAGES AND ITS  
IMPACT ON FACEBOOK USERS' BEHAVIORS TOWARD MOVIE  
CONSUMPTION**

---

Directeur de mémoire : Carlos RODRIGUEZ, Delaware State University

What is the impact of Facebook Fan pages on Facebook users' attitudes and behaviors toward movies and their related consumption? And how can companies drive consumers to legally consume their movies?

Using an inductive approach, constructs were identified from a comprehensive literature review and data was collected from survey questionnaires administrated to students (N=200). A model was proposed from the combination of the Technology Acceptance Model and Theory of Planned Behavior.

Simple regressions showed that all the hypotheses are accepted: the perceived value of the Facebook fan page, the attitude toward behavior, perceived pressure, and perceived risk help explaining the formation of the behavioral intention. However, only the perceived value of the Facebook fan page and the perceived risk actually predict the formation of the users' intention to behave.

The study evaluated self-reported behavioral intentions and could therefore have introduced inaccuracies. Moreover, the list of proposed solutions is not exhaustive, and further research can be needed.

Findings will help movie marketers to address the key aspects which influence consumers' behavioral intentions toward movies and their related consumption. Solutions were proposed to increase the value of the Facebook page while reducing 'risk' messages.

This research is unique in the sense that the theory of Planned Behavior and the Technology Acceptance model have never been tested jointly in the context of Facebook Fan pages as the technology and the cinema industry as the market.

**Key Words:** Facebook Fan Page, Facebook users, Movie consumption, Cinema industry, behavioral intentions, attitudes toward movie consumption.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual Background
2. Theoretical Models

## **II. METHODOLOGY**

1. Research Design
2. Theoretical Framework
3. Data Collection and Analysis
4. Limitations

## **III. FINDINGS**

1. Data Analysis
2. Limitations

## **IV. DISCUSSION AND CONTRIBUTION**

1. Discussion
2. Contribution

## **V. RECOMMENDATIONS FOR FURTHER RESEARCH**

## COUNTRY RISK EVOLUTION IN EMERGING COUNTRIES

---

Directeur de mémoire : Robert JOLIET, IÉSEG

Investments in emerging countries are more and more frequent among investors willing to diversify their portfolio. It is nowadays recognized that emerging equity markets are synonymous of high expected returns. However, it is also well known that the risk associated with these returns is also consequential.

This work focuses on the evolution of country risk in Latin America and Southeast Asia. We detail what country risk is, evocating the past literature. To find a way to proxy it, we use market volatility and government bond yield spreads. Our sample consists in data for seventeen countries from 1987 to 2010. The equity data are the MSCI Indices and the government bond yields spreads are computed with ten-year maturity bonds, denominated in U.S.D, and using the American ten-year Treasury Note. We use a *generalized autoregressive conditional heteroskedasticity* model to estimate standard deviation, and the test of equality of the medians between series to analyze the evolution of spreads. We run various statistical tests to find an accurate GARCH model, and conclude that in most of the cases, a GARCH (1,1) fits best.

We search for periods of shifts in volatility and spread level. Based on the analysis of the residuals, we find that countries within a region react in a similar way to major events. We also find contagion effects between Latin America and Southeastern Asia. We detect periods of high volatility and high level of spreads in 1995, 1998-2002, 2004 and 2007-2009. We give macroeconomic explanation regarding these crises based on the data of the World Bank.

We conclude that volatility and spreads react jointly to major events, and increase in general. Periods of changes in volatility and changes in spreads overlap. We face difficulties obtaining accurate data since infrequent trading is common in emerging countries.



## **I. INTRODUCTION**

1. The Research problem
2. The Research objective
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Country Risk: definition
2. Market Integration
3. Country Risk in Project Valuation
4. Volatility in emerging stock markets
5. Emerging market sovereign bond spreads

## **III. THE METHODOLOGY**

1. Research design
2. Data collection
3. Data analysis methodology

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Volatility analysis: the example of Brazil
2. Spreads analysis: the example of Brazil
3. Volatility analysis: remaining countries
4. Spread analysis: remaining countries
5. Explanation of country risk evolution

## **V. CONCLUSION**

## **CONSEQUENCES DE L'ÉLARGISSEMENT DE L'UNION EUROPEENNE SUR LES PME DES ANCIENS ETATS MEMBRES**

---

Directeur de mémoire : Alain DURRÉ, IÉSEG

En 2004, l'Union Européenne a vécu l'élargissement le plus audacieux de son histoire, avec l'adhésion de dix nouveaux pays (huit pays d'Europe Centrale et Orientale, Chypre et Malte). Ils ont été suivis par la Roumanie et la Bulgarie en 2007. Cet élargissement est le plus important depuis la naissance de l'Union Européenne en termes de population et de superficie. Il signifie aussi l'adhésion de pays qui, à peine quinze ans auparavant, commençaient à se tourner vers l'Europe Occidentale après l'effondrement du régime soviétique.

L'élargissement récent de l'Union Européenne a considérablement modifié l'environnement communautaire et a souvent été abordé d'un point de vue macroéconomique. Toutefois, l'impact effectivement ressenti par les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent 99.8% des entreprises européennes et emploient 88 millions de personnes, a été moins mesuré depuis 2004 et certaines études antérieures à l'adhésion des PECO à l'UE.

L'objet de la présente étude est d'analyser et de mesurer les conséquences qu'a eues l'élargissement de 2004 sur les petites et moyennes entreprises, en particulier dans les régions des anciens Etats membres frontalières avec les nouveaux Etats membres. Les quinze régions concernées sont réparties sur l'Allemagne, l'Autriche et l'Italie, et sont frontalières avec cinq nouveaux pays membres de l'UE. Ainsi, l'intérêt de cette étude est d'évaluer, six ans après l'élargissement de 2004, les conséquences générales de celui-ci sur les activités des PME des régions étudiées, par secteur d'activité et par taille d'entreprise.

Cette étude est basée sur une enquête réalisée auprès de 1149 entreprises situées dans les quinze régions étudiées. Afin de bien cerner le contexte dans lequel s'est fait l'élargissement de l'Union Européenne, la première partie du mémoire présente le processus d'intégration des pays candidats, de la chute du bloc soviétique jusqu'à leur adhésion officielle à l'UE. Il présentera aussi les résultats d'études sur l'élargissement et les PME publiées à l'aube de l'élargissement. Les conséquences de l'élargissement sur les PME des anciens pays membres sont ensuite analysées d'un point de vue géographique d'une part, c'est-à-dire par régions et en relation avec les nouveaux Etats membres impliqués. D'autre part, les effets sur les PME sont aussi étudiés par secteurs d'activité et par taille d'entreprise. L'étude aborde les principales interactions que peut avoir une entreprise avec son environnement extérieur, à savoir les ventes, les acquisitions de marchandises, la main d'œuvre, la concurrence ou encore les investissements. Enfin, l'auteur revient sur les mesures mises en place par les diverses institutions européennes, nationales et régionales pour accompagner les PME dans le cadre de l'ouverture du marché communautaire, et ouvre sur les perspectives futures de la situation des entreprises dans les régions étudiées.

**I. L'ÉLARGISSEMENT DE L'UE, DE 1991 A 2004**

1. Un processus long entamé dès 1991
2. Conséquences sur l'environnement macro-économique
3. L'Europe élargie et les PME
4. Mesures de l'UE destinées aux PME dans le cadre de l'élargissement

**II. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

**III. ANALYSE GÉOGRAPHIQUE DES CONSÉQUENCES DE L'ÉLARGISSEMENT SUR LES PME DES RÉGIONS FRONTALIÈRES**

1. Conséquences générales de l'élargissement sur les PME par régions
2. Impact sur le marché du travail par régions
3. Conséquences de l'élargissement et structure économique des régions
4. Les nouveaux pays membres en interaction avec les PME occidentales

**IV. ANALYSE SECTORIELLE DES CONSÉQUENCES DE L'ÉLARGISSEMENT SUR LES PME DES RÉGIONS FRONTALIÈRES**

1. Conséquences générales de l'élargissement par secteurs et taille d'entreprise
2. Évolution de la concurrence pour les PME occidentales
3. Développement de la clientèle et nouveaux marchés
4. Acquisition de marchandises et de services dans les PECO
5. Flux de main d'œuvre entre les PECO et les PME occidentales
6. Investissements et partenariats internationaux dans les nouveaux pays membres

**V. ACCOMPAGNEMENT DES PME ET PERSPECTIVES FUTURES**

1. Accompagnement des PME des régions frontalières dans le cadre de l'élargissement
2. Perspectives et évolution de la situation des PME occidentales dans l'UE 27
3. Le « Small Business Act » ou les PME comme piliers de l'économie européenne

## **L'ÉNERGIE PHOTOVOLTAÏQUE : COMMENT FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE ET DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE PROPRE ?**

---

Directeur de mémoire : David CRAINICH, IÉSEG

Pour commencer, un simple fait : la dégradation de notre environnement. En effet, de nombreux problèmes nous incitent à changer rapidement de modèle énergétique. Le changement climatique s'accélère, les ressources de pétrole et de gaz diminuent rapidement, la demande d'énergie augmente dans les économies émergentes et dans les pays en voie de développement. Il faut donc réagir et amorcer une transformation rapide de notre système énergétique. Une solution possible : les technologies dites « renouvelables », sans ou ayant peu d'impacts négatifs sur l'environnement. Le solaire en fait partie et se trouve fortement d'actualité depuis la révision du tarif d'achat d'électricité en 2006. En effet, cette filière possède deux intérêts principaux pour la France : elle favorise le respect de l'environnement, et offre une opportunité pour se rapprocher de l'autosuffisance énergétique (ne pas dépendre d'autres pays pour sa fourniture en énergie).

L'Allemagne, premier producteur mondial d'énergie photovoltaïque, est un exemple dans le développement de cette filière. Les Allemands ont misé sur cette énergie peu après la chute du mur de Berlin qui leur a ouvert les portes de l'Est, territoire peu développé aux opportunités multiples. Grâce aux politiques de soutien et de mise en place de tarifs de rachat d'électricité provenant de source solaire, la filière s'est rapidement développée et la consommation d'énergie propre a augmenté (forte implication du peuple Allemand dans la sauvegarde de l'environnement).

La France, elle, peine dans la structuration de son marché. Les aides mises en places (crédit d'impôt, aides fiscales, subventions, tarif d'achat...) ont rapidement fait effet, et stimulé la filière. Après une bulle spéculative maîtrisée, le gouvernement a décidé de diminuer les aides accordées. Les capacités d'installations (objectif Grenelle de l'environnement) étant atteintes, et les coûts de production diminuant, les aides incitatives n'étaient plus autant essentielles. Cette rétractation est également sûrement due aux déficits budgétaires de l'état, qui ne peut plus se permettre d'accorder de multiples aides financières.

Les limites de l'énergie sont d'une part son imprévisibilité et sa dépendance à l'ensoleillement qui ne peuvent être solutionnés, et son coût encore très élevé, qui refroidit encore facilement les investisseurs. Cette énergie ne peut à terme être la source d'énergie principale d'un pays mais deviendra cependant une énergie extrêmement compétitive.

**I. GENERALITÉS SUR LE PHOTOVOLTAÏQUE**

1. Constat Ecologique et évolution des mentalités
2. Généralités sur l'énergie photovoltaïque
3. La chaîne de valeur du photovoltaïque
4. Structure économique de la filière photovoltaïque
5. Le réseau électrique

**II. LE CAS FRANÇAIS**

1. Historique et état actuel de la filière photovoltaïque
2. Segments du marché
3. Évolution de la filière du point de vue législatif
4. Analyse SWOT
5. Analyse de la concurrence
6. Stratégies françaises
7. Ambitions pour la filière

**III. LE CAS ALLEMAND**

1. Historique et état actuel de la filière photovoltaïque
2. Segments du marché
3. Évolution du point de vue législatif
4. Porter's Diamond
5. Analyse de la concurrence nationale
6. Stratégies allemandes
7. Ambitions pour la filière

**IV. COMPARAISON FRANCE/ALLEMAGNE**

1. Récapitulatif des ressemblances et différences
2. Comparatif d'efficacité des mesures prises
3. Ouvertures possibles

## **LA CONSOMMATION DE PRODUITS ALIMENTAIRES D'ASIE DE L'EST EN FRANCE**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

La mondialisation et les changements sociétaux ont fait évoluer les habitudes alimentaires des français, leurs intérêts et par conséquent leurs attentes face à l'offre alimentaire. Parallèlement, l'Asie de l'Est pénètre sous toutes ses formes sur le marché français. C'est dans ce contexte que nous avons cherché à comprendre en quoi une offre alimentaire étrangère, asiatique en l'occurrence, pouvait répondre aux évolutions d'intérêts, de consommation et de besoins des français autour de l'alimentation.

Nous nous sommes intéressés à déterminer le lien existant entre la consommation alimentaire actuelle et l'émergence de la culture culinaire asiatique dans notre société française. A l'aide de la littérature, nous avons précisé la situation de la consommation alimentaire française, le sens sociologique de l'alimentation, puis la culture culinaire asiatique et son entrée sur le marché français.

Les résultats de nos enquêtes, réalisées à la fois auprès des consommateurs français et des professionnels de l'alimentation, nous ont permis de confirmer que le marché global de l'alimentation asiatique répond à la demande des consommateurs sur les points essentiels de la consommation française actuelle, à savoir praticité et rapidité, ouverture et échanges culturels, mais également critères de qualités. Il semblerait pourtant que cette offre plurielle soit à nuancer. En effet, le marché des produits alimentaires asiatiques comprend en réalité plusieurs marchés. Ces marchés présentent des caractéristiques différentes et chacun d'eux satisfait les attentes de ses propres consommateurs.

Néanmoins, des limites importantes à cette consommation alimentaire sont à mettre en évidence, notamment culturelles comme Lévi Strauss le mentionnait en 1971 : « *La façon dont chacun mange est, de tous les comportements, celui que les hommes choisissent le plus volontiers pour affirmer leur originalité en face d'autrui* ». En effet, la culture culinaire française est si forte qu'elle ne laissera probablement jamais s'installer totalement une culture culinaire étrangère sur le marché français de l'alimentation malgré le désir d'ouverture culturelle manifeste des consommateurs.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La consommation alimentaire en France
2. Le sens profond de l'alimentation
3. L'ouverture française à la culture culinaire asiatique

## **II. MÉTHODOLOGIE ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Approche de l'analyse de méthodologie
2. Analyse des résultats
3. Conclusions et ouverture





# MANAGEMENT

## **MANAGER ET ANTICIPER LA TVA DE DECATHLON SA**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Afin de comprendre les problématiques liées à la déclaration de TVA, il est nécessaire de procéder à une description de l'organisation logistique de Décathlon et des notions sur la gestion actuelle de la TVA afin d'identifier les bonnes questions à se poser en matière de TVA lors de l'ouverture d'un entrepôt.

Structure de l'information en deux parties qui semble se rapprocher le plus de la démarche consulting

I) Description de la TVA sur chaque identifiant de DECATHLON.

Il s'agira de faire une analyse complète des flux et des problématiques TVA qu'ils engendrent et ce sur le périmètre FR, ES, BE, ES, HU et PL.

Présentation des flux d'achats et de ventes (flux physiques, flux infos)

Description de la législation,

Analyse de risque sur chaque étape du cycle de TVA : production de l'information comptable (automatique, manuelle), compilation de l'information, déclaration, paiement, contrôle.

L'analyse portera également sur les DEB et les DES qui sont intimement liées à la TVA

II) Gestion des risques actuels et rédaction d'un roadbook ouverture identifiant TVA

Après avoir constaté les risques il s'agit de corriger la situation actuelle et d'anticiper l'avenir.

Pour cela, plans d'actions à mettre en œuvre de suite et le guide de l'identification à la TVA dans un pays UE.

L'intérêt de ce livrable est aussi de se poser des bonnes questions à partir de la situation actuelle pour intégrer toutes les parties prenantes et les problématiques liées à l'ouverture d'un entrepôt.

**I. ORGANISATION GENERALE DU GROUPE OXYLANE**

1. Organisation financière de la DMI
2. Organisation logistique de la DMI

**II. PRINCIPES GENERAUX DE LA TVA CHEZ DECATHLON SA**

1. Organisation outil
2. Assiette de TVA
3. Quelques spécificités de la TVA

**III. ANALYSE DES DIFFERENTS PERIMETRES**

1. Présence et Activité de Décathlon SA
2. En cours : le cas portugais

**IV. ANALYSE DES DONNEES**

1. Liste des bonnes questions à se poser
2. Apports et limites

**AMELIORER LA GESTION ET LA TRANSMISSION DE  
L'INFORMATION ENTRE LE SIEGE SOCIAL ET LES SITES DE  
L'ENTREPRISE X**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Dotée d'un système d'information commun (hormis pour la gestion logistique pour laquelle coexistent deux logiciels), la société X a pour but d'harmoniser toutes ses pratiques en matière de gestion commerciale, marketing, financière, ressources humaines, informatique ...

La mission de consulting est divisée en deux parties :

- Tout d'abord, un diagnostic des pratiques, le but étant de « faire parler » le terrain. Une analyse complète des pratiques de transmission et de gestion de l'information entre le siège et ses établissements, et vice et versa, sur l'ensemble des domaines d'activité exercés dans l'entreprise (marketing, RH, finance, informatique, etc.) est réalisée. Cette analyse est accompagnée d'un diagnostic des forces/ faiblesses / typologies d'actions.
- Ensuite, à l'issue de cette analyse, un bilan est réalisé. Ce bilan est accompagné d'axes d'approfondissement et de recommandations.

Pour cela nous avons utilisé la méthode de l'induction qui consiste à « faire parler le terrain » en réalisant des entretiens qualitatifs au sein du siège et des sites de l'entreprise avec les différents responsables de services.

Ensuite, notre analyse se découpe en trois parties :

- Un tableau récapitulatif des entretiens des responsables de services du siège
- Huit tableaux récapitulatifs des entretiens sur les sites (un tableau par métier)
- Douze diagnostics (huit pour les différents métiers et quatre pour les différents sites)

Enfin, en accord avec X nous avons mis en lumière plusieurs axes de travail que nous avons classé en trois dimensions :

- Le traitement de l'information
- Le partage de compétences
- La gestion du changement

Ces trois dimensions font l'objet de recommandations précises accompagnées d'éléments bibliographiques.

## **I. PRÉSENTATION DE X ET ENJEUX DE LA MISSION**

1. Centrale de distribution vétérinaire
2. Fonctionnement des sites
3. Synoptique

## **II. MÉTHODOLOGIE**

## **III. EXPLORATION DE GRILLES DE LECTURE PERTINENTES**

1. Structure
2. Décision
3. Identité

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES QUANTITATIVES**

1. Diagnostics Métiers
2. Diagnostics Sites

## **V. AXES D'APPROFONDISSEMENT ET RECOMMANDATIONS**

1. État des lieux
2. Le traitement de l'information
3. Le partage de compétences
4. La gestion du changement
5. Limites

## **UN ARTISTE EN ENTREPRISE : QUEL(S) EFFET(S) ?**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Nombreux sont les signes appelant à une rencontre entre les mondes de l'Art et de l'Entreprise. La complexité actuelle, le besoin de créativité et la recherche de sens à nos vies en sont les premiers exemples. Récemment, ces échanges ont pris une tournure pour le moins surprenante, en se concrétisant par la venue d'un artiste au sein même d'une organisation.

Quels peuvent être les effets à attendre d'une telle rencontre ? C'est à cette question que nous répondrons tout d'abord dans cette étude, en analysant les cas de Siemens France avec Pierre Jodlowski et d'Eurogroup avec son programme de Résidence d'Artiste, avant de croiser les enseignements tirés de l'un et l'autre pour en redéfinir plus précisément les contours.

Ces tentatives qui paraissent obtenir une certaine légitimité et influencer positivement sur la culture d'entreprise, dépendent fondamentalement de l'adoption d'une démarche volontaire par la personne ou l'organisation qui souhaite en tirer bénéfice, et les effets semblent aussi fortement dépendants du temps qu'on leur accorde.

En croisant ensuite ces informations avec la littérature existante, nous observerons les processus qui font de l'Art en Entreprise un mécanisme de création de sens au niveau individuel, participant finalement à la construction de l'identité collective. En outre, nous remarquerons que ces échanges possèdent dans leur nature décalée les germes de bénéfices encore supérieurs, gains que nous ne sommes peut-être pas encore prêt à recevoir.

- I. INTRODUCTION**
  
- II. LA PRÉSENCE D'UN ARTISTE EN ENTREPRISE : LE CAS DE LA RÉSIDENCE D'ARTISTE D'EUROGROUP**
  
- III. LA PRÉSENCE D'UN ARTISTE EN ENTREPRISE : LE CAS DE SIEMENS FRANCE ET DE PIERRE JODLOWSKI**
  
- IV. PRÉSENCE D'UN ARTISTE EN ENTREPRISE : ANALYSE CROISÉE DES CAS DE SIEMENS ET EUROGROUP**
  
- V. LE CONTEXTE ACTUEL DES ENTREPRISES, BERCEAU D'UNE SOLUTION ARTISTIQUE ?**
  
- VI. ÉTAT DE LA LITTÉRATURE CONCERNANT LES EFFETS DE L'ART, ET L'ANALYSE EN DECOULANT**
  
- VII. CONCLUSION**

## **STUDENT-ATHLETES: PERCEPTION OF THEIR SPORT**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

This thesis is on sport in the United States. In the U.S., sport has always been an important part of the culture. This research on sport in the U.S Universities is going to study the U.S Universities and their own system of university which is completely different from others countries.

The purpose of this investigation is to develop, to show and to explain the impact (or not) of this program on student-athletes in term of education.

The research is going to investigate the management skills that are acquired (or not) by student-athletes thanks to this athletic program. Being a student athlete can (or not) bring knowledge, skills and competences as a plus value for their future career. Indeed, the athletic program can be (or not) considered as integral part of student-athletes education.

This research is going to point out the team management skills and self management skills gained (or not) by student-athletes because they are part of this athletic program.

The research question of this thesis is: "Do student athletes in the US perceive their sport as an integral part of their education?"

The hypotheses, that can be enounced, are:

1. Student athletes do not perceive their sport as integral part of their education.

This hypothesis rules out every possibility from student-athletes to consider their sport as integral part of their education. Sport is only considered as a hobby that does not have any impact on the student-athletes education.

Any management skills will be pointed out by student-athletes due to their sport. Student athletes do not think their sport brings them management skills.

2. Student athletes perceive their sport as integral part of their education.

This hypothesis points out the efficiency of this program in term of education. Indeed, student-athletes will express the fact that sport brings them management skills. This hypothesis denounces the relation of the athletic program and education. Indeed, in this hypothesis, student athletes think their sport brings them skills management: self-management skills AND team management skills.

3. Student athletes think their sport brings them skills management: self-management skills or team management skills.

This hypothesis concerns the situation when student-athletes think sport brings them management skills but only at a certain level. Student-athletes will mention some management skills gained because of their sport, but only self-management skills OR team management skills will be evocated.



## **I. RESEARCH PROBLEM**

1. Definition of the terms
2. Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual background
2. The hypotheses or propositions

## **III. METHODOLOGY**

1. Reminder of the research problem
2. Data collection
3. Data analysis

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Reminder of the research problem
2. Results and analysis
3. Managerial implications
4. Limits of the study

## **V. CONCLUSION**

**THE IMPACT OF STRESS AND CEREBRAL HEMISPHERE OF PREFERENCE ON DECISION MAKING**

---

Directeur de mémoire : Yori GIDRON, IÉSEG

The present study examines the reliability and validity between the decision making, the stress and the cerebral hemisphere of preference.

Decision making is an essential part during shopping. Studying the degree of stress and hemispherical preference let us conclude on the importance of elements in marketing and a better understanding of the consumer behavior. Consumers are submitted to the stress during the day and during the process of purchasing.

This study is inspired by the work of Giora Keinan, *Decision Making Under Stress: Scanning of Alternatives Under Controllable and Uncontrollable Threats* (1987).

The affirmation of Keinan is that under stress, the thinking process adopts a nonsystematic way of scanning the alternatives of a right-hemisphere person. It means that under stress both right-HP and left-HP subjects use more the right cerebral hemisphere than the left one. The study of Keinan being theoretical, my study applies his theory to the reality through testing subjects with scenarios of the daily life.

Does the interaction between stress and hemispheric preference have an impact on daily decision making?

To verify my hypothesis, eight scenarios about the daily life were submitted to forty right-handed students. Half of them were given under condition of no stress and the other half was given after a stressor. I used the Preference Test of Zenhausern to determine what the hemispherical preference of the subjects was. A Visual Analogue Scale was used to measure the intensity of stress. An SPSS analyze was done to obtain the results. The results obtained had no significance.

I will make recommendation on marketing. A right-HP thinking of process should be more applied for the packaging of the products and the lay-out of the stores and supermarkets, inducing visual effects. It is the whole logic of purchase that can be observed from a new perspective.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. The stress: Psychological stress and the coping process
2. The brain laterality
3. The decision making
4. Stress and decision making
5. Stress and hemispherical preference
6. Stress, hemispherical preference and decision making
7. Hypothesis

## **II. METHOD**

1. Subjects
2. Instruments
3. Instruments

## **III. RESULTS**

## **IV. DISCUSSION**

1. Thesis objective
2. Interpretation of the results
3. Verification of the hypothesis
4. Recommendations
5. Limits

**COMMENT EXPLOITER AU MIEUX UNE RESSOURCE POUR  
OPTIMISER LA CREATION DE VALEURS SOCIALES ET  
ECONOMIQUES ?**

---

Directeur de mémoire : Xavier LECOCQ, IÉSEG

Ces dernières années, le constat de la pauvreté dans le monde s'est aggravé. Ainsi, certains acteurs économiques ont tenté de repenser les schémas économiques existants afin de résoudre les problèmes sociaux. C'est à travers l'entrepreneuriat social et le concept de Business model que nous avons étudié un projet concret d'entreprise sociale multi-activités en création.

Le premier objectif est de dessiner le Business model de la future entreprise de l'Abbaye de Belval. Pour cela, nous nous sommes appuyée sur l'entreprise existante de la communauté des sœurs, où les activités de fromagerie, d'hôtellerie et le magasin de produits monastiques permettent une activité économique dense. Ils font parti des ressources existantes sur lesquelles le projet de l'Abbaye de Belval va aussi se construire.

Le second objectif est de généraliser ce cas pour proposer des attitudes managériales meilleures à mettre en place dans le cas où l'entrepreneur part de ressources préexistantes au projet et aspire à créer de la valeur économique ET sociale.

A travers cette recherche, nous cherchons à comprendre comment exploiter au mieux une ressource pour optimiser la création de valeurs sociales et économiques ? Nous proposons l'étude de cas du projet d'entreprise sociale de l'Abbaye de Belval pour illustrer les propos.

La méthodologie s'appuie sur la rédaction du business model de l'entreprise de la communauté des sœurs actuellement en exercice et sur l'écriture du modèle imaginé pour l'entreprise sociale en création après le départ des sœurs.

Nos conclusions sont décrites sous la forme d'une analyse SWOT du projet de l'Abbaye de Belval. Cela correspond dans un premier temps aux points forts et points faibles internes à l'entreprise puis les menaces et opportunités que l'environnement offre. On met alors en évidence que le projet est porté par un comité de pilotage solide entouré d'un réseau étoffé. Cependant, la communication avec les vendeurs n'est pas assez régulière et cela freine le projet, en particulier en termes de recherche de financements.

Quant à la généralisation pour d'autres projets de ce type, il apparait que le modèle de Muhammad Yunus est pertinent pour monter une entreprise sociale. Les différentes étapes décrites permettent de mettre par écrit les évidences et analyser la situation de l'entreprise de manière exhaustive et simple. Ce modèle est à mettre en lien avec le RCOV model, outil choisi pour décrire l'entreprise existante ainsi que le projet de l'Abbaye de Belval.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES CONCEPTS DE BUSINESS MODEL ET D'ENTREPRENARIAT SOCIAL**

1. L'entrepreneuriat social, un outil pour la création de valeurs économiques et sociales
2. Le concept de Business model au service de la performance entrepreneuriale et en particulier dans le cadre de l'entrepreneuriat social
3. Impacts et intérêts de ces concepts pour le « Projet Belval »

## **II. L'ABBAYE DE BELVAL, UNE RESSOURCE À EXPLOITER**

1. Description de la ressource
2. Identité du projet, définition du cadre
3. Business Model des sœurs

## **III. PROJET D'ENTREPRISE SOCIALE**

1. Méthodologie : Rencontres, visites, questionnaires, Réunions du comité de pilotage
2. Vision, Stratégie
3. Business Model du projet d'entreprise sociale

# **THE DIVERSITY AND INCLUSION ISSUE IN THE WORKPLACE. APPLICATION: ESTABLISHING AN INCLUSIVENESS POLICY AT RIGHT MANAGEMENT INC**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Corporate Social Responsibility is a topical. For few years already companies have no choice but to be at the forefront in this field in order to remain competitive. Diversity matters, which are encompassed by Corporate Social Responsibility, are becoming pressing concerns in the actual world of work. But a new notion is emerging: inclusiveness or inclusion.

In this context, Right Management Inc. consulting firm decided to align itself on the corporate social responsibility of its parent company ManpowerGroup regarding diversity and inclusion. The Right Management *Inclusiveness Program* has been launched in 2010 with the main objective for the company to become more diverse in order to achieve a stronger economic performance. A champions' network has been established to promote the firm-wide Inclusiveness goals and objectives. Champions are the ambassadors of the Program in their respective regions. This report provides them with an academic review on Inclusion topic and an operational benchmark of international companies and their initiatives in the fields of diversity and inclusion.

Beyond the will of Right Management to be competent in the field of diversity and inclusion, is the challenge to improve employee engagement by re-engaging the employee through the social approach of the company.

**I. ACADEMIC REVIEW ABOUT AN EMERGING NOTION: INCLUSION IN THE WORKPLACE**

1. What is meant by Inclusiveness or Inclusion?
2. How did the idea of Inclusion come out?
3. Companies dealing with the notion of Inclusiveness, which benefits ?
4. Implementing Inclusiveness at work: processes, costs and limits
5. Does Inclusion express the same idea worldwide?
6. Link with the company culture

**II. GOOD PRACTICES CATALOGUE IN DIVERSITY & INCLUSION**

1. Methodology
2. Recruitment and Multiculturalism at CLUB MEDITERRANEE
3. Fight against discrimination at MANPOWER
4. Gender equality in the workplace at SANOFI-AVENTIS
5. Implementing Diversity at SCHNEIDER ELECTRIC
6. Disabled workers employment at SOCIETE GENERALE
7. Training, Mentoring & Networking at SODEXO
8. Additional Remarks

**III. APPLICATION: RIGHT MANAGEMENT'S INCLUSIVENESS POLICY**

1. Right Management Inc.
2. Inclusiveness Program

**THE EFFORT REWARD IMBALANCE MODEL: DEVELOPMENT AND  
VALIDATION OF AN INDIRECT MEASURE**

---

Directeur de mémoire : Yori GIDRON, IÉSEG

In the context of psychosocial risks and stress at work, job stress models are an essential tool to try preventing stress related health problems.

This master thesis aimed to validate an indirect measure of the Effort Reward Imbalance Model (the ERI-ID) to detect and predict physical and psychological symptoms.

Sixty two participants answered the survey composed of an indirect and a direct measure of the ERI and applied to both burnout and somatic symptoms. This survey is completed by a social desirability scale in order to measure to what extent answers are frank and reliable.

Results of this cross-sectional study showed that the ERI-ID was a valid measure. However it seems to bring nothing more, on a purely scientific basis, than the current direct questionnaire (ERI-Q). Moreover after controlling for the ERI and Social desirability results appear as non significant.

Findings are analyzed regarding the validity of this indirect measure and advantages it can have on the direct one to assess an imbalance between effort and reward. Implications of the ERI-ID for managers and human resources departments are also discussed.



**I. LITERATURE REVIEW**

1. Stress at work
2. Job stress models
3. The Effort Reward Imbalance Model
4. Indirect tests as an improvement of the ERI-Q assessment
5. Justification for research
6. Hypotheses

**II. THE METHODOLOGY**

1. Participants
2. The Instruments measures
3. Procedure

**III. THE RESULTS**

1. Sample description
2. Correlations of the ERI-Q and the ERI-ID with Burnout and Somatic symptoms
3. Correlations of ERI-ID and ERI-Q with Social Desirability

**IV. DISCUSSION**

1. Evaluation of the hypotheses
2. Limitations
3. Managerial implications

## **DOES THE MANAGEMENT STYLE ACT AS MODERATOR IN THE RELATIONSHIP BETWEEN STRESS AND BURNOUT?**

---

Directeur de mémoire : Yori GIDRON, IÉSEG

This study examined the relationship among three variables: the stress, the management style and the burnout. In fact, it tests, in a single study, the main framework in the field of management style and burnout in stressful situations.

Few studies were already conducted among the relationship between stress and burnout in work context but studies about the relationship stress × management style → burnout on managers have never been done. That is why that, the aim of our study is to understand if the management style can be seen as a moderator in the stress-burnout relationship.

A lot of studies were made and proved the direct link stress – burnout. Actually burnout would be the consequence of chronic stress. Several studies showed the negative, sometimes dramatic, effects of stress on the human health and in our context on managers' health. Obviously, it also has consequences for companies in terms of efficiency, absenteeism, results and costs.

In another hand we studied the different management styles it exists, and we focused our research on two particular ones: Autocratic and Democratic management styles. Following the literature we analyzed their differences, positive and negative aspects for the manager himself.

Through an international sample of 114 managers coming from France, Italy and Israel, we tested if the management style acts as a moderator in the relationship stress – burnout; based on the hypothesis that democratic managers will develop less burnout than autocratic ones because of the external resources as the social support. The result was not significant; however we found other interesting points as the level of stress changing according to the nationality.

Methodological problems will be discuss later but it is essential continuing to investigate this area leading studies taking into account the environment, the culture, the personality, the context of managers inside their companies.

## **I. INTRODUCTION**

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Stress
2. Burnout
3. Management style

## **III. METHODOLOGY**

1. Sample
2. Instruments
3. Statistical analysis
4. Procedure
5. Results

## **IV. DISCUSSION**

1. Analysis
2. Interpretations
3. Methodological and theoretical problems and limits
4. Recommendations and managerial implications

## **PRIVACY AND DATA SECURITY RISKS IN PUBLIC CLOUD: THE ROLE OF LAW**

---

Directrice de mémoire : Isabelle FAGNOT, IÉSEG

Public Cloud represents the next logical step in consuming IT services and presents both security advantages and drawbacks. On the one hand, it provides security upsides because Cloud providers are usually more specialized in IT security than Cloud users. On the other hand, the nature of this technology increases the privacy and security risks level. It also creates challenges for policymakers to protect against privacy and security breaches.

The purpose of this research is therefore to understand what role can be played by formal, informal and contract law on addressing Public Cloud's privacy and data security risks, depending on the stakeholders' weight. More precisely, the objective is to understand the importance and extent of each role and study the relationships among the different types of law.

Qualitative research has been selected to validate the hypotheses with the use of documents and semi-structured interviews. The interviewees are IT security experts and member of NGOs having an interest in Cloud Computing. Documents include guidelines, legal documents, press releases and minutes of workshops' sessions. The combination of both types of data was useful to corroborate the different opinions and therefore increase the accuracy and reliability of the results' analysis.

The analysis of the collected data shows that formal, informal and contract law have a role to play on addressing privacy and data security risks. Informal law, in particular, plays a central role in informing and guiding potential and actual Cloud users in the absence of appropriate formal laws. Formal law has a small role but the European Commission has claimed its will to increase data protection inside the European Union. Finally, contract law corresponds to the only regulatory mean until the content of formal law is more appropriate. However, its role is limited by the fact that contracts are usually non-negotiable due to the standardized nature of Public Clouds.

**I. LITERATURE REVIEW**

1. Defining Cloud Computing
2. Security in Public Cloud Computing
3. Compliance and Legal risks
4. Conceptual framework

**II. RESEARCH METHOD**

1. Research philosophy and approach
2. Research concept/design
3. Research methodology
4. Data collection and analysis
5. Limitations of the research method

**III. RESULTS**

1. Role of informal law
2. Role of formal law
3. Role of contract law

**IV. CONCLUSIONS**

1. General conclusion
2. Research implications

**V. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH**

1. Limitations
2. Directions for future research

## **INITIATION D'UNE DEMARCHE EN FAVEUR DU HANDICAP A L'ENTREPRISE X**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Comme bon nombre d'autres entreprises, l'entreprise X ne satisfait pas pleinement à son obligation légale puisque son taux d'emploi de personnes en situation de handicap n'est que de 2,36% contre les 6 % exigés. Sa pénalité financière est donc importante.

Afin d'améliorer cette situation, l'entreprise X a souhaité initier une démarche en faveur du handicap. Dans ce cadre et pour l'assister, il a fait appel à une étudiante de 5ème année à l'IÉSEG.

Le préalable à cette démarche a été de faire une analyse exhaustive de la littérature afin d'une part de mieux appréhender la problématique générale du handicap, incluant le cadre réglementaire, l'environnement et les différentes pressions qui s'exercent, puis de dresser un état des lieux complet de la situation du handicap en France et enfin de faire ressortir les difficultés et conditions de réussite de l'intégration professionnelle des travailleurs handicapés.

Afin de proposer des recommandations adaptées aux spécificités de X, nous avons réalisé un benchmark externe en interrogeant des entreprises pionnières dans le domaine, puis avons réalisé une étude interne afin de déterminer les freins et leviers d'action ainsi que les besoins divers en la matière.

Un certain nombre de livrables ont été construits, adaptés puis proposés à la Direction de X.

Les actions et recommandations proposées s'articulent autour de quatre domaines, à savoir la sensibilisation, le recrutement, le maintien dans l'emploi et le recours au secteur protégé.

La route sera longue, probablement parsemée d'embûche car le succès de cette politique passe avant tout par un réel engagement de chaque collaborateur.

## **I. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHÉ EN FAVEUR DU HANDICAP**

1. Présentation de l'entreprise X
2. Problématique du handicap : cadre juridique, environnement et pressions
3. Situation du Handicap en France
4. L'intégration professionnelle des personnes handicapées: difficultés et conditions de réussite

## **II. BENCHMARK EXTERNE**

1. Méthodologie
2. Résultats

## **III. BENCHMARK INTERNE**

1. La réponse actuelle De X à son obligation d'emploi
2. Analyse interne

## **IV. RÉALISATION DES LIVRABLES**

1. Sensibilisation et formation des acteurs internes
2. Le recours au secteur protégé
3. Maintien dans l'emploi

## **V. RECOMMANDATIONS**

1. Axe de sensibilisation
2. Problématique du recrutement
3. Axe de maintien dans l'emploi
4. Problématique du recours au secteur protégé

**LUXURY HOSPITALITY MANAGEMENT**

---

Directeur de mémoire : , IÉSEG

The luxury hospitality sector is changing. Luxury hotels need to adapt themselves to these changes provoked by the international economic environment, the increase of competition and new governmental policies. Luxury hotels focus on exceptional service quality and customer satisfaction.

Furthermore the demand is not the same anymore. The customers of yesterday are not the same as the ones of today. Indeed, customers' expectation and needs have changed, clients are becoming more and more attending, they are well informed and expect to get the best service quality at the lowest price.

Consequently, in order to remain competitive, hotels must reorganize, redesign their strategies, develop a strong identity and a clear positioning. They need to implement the best management style in accordance to their group philosophy and marketing plan strategies.

The profitability is function of quality and productivity. Hoteliers have to find the ideal balance between productivity and quality in order to maximize the profitability. My research project is about explaining how do hoteliers measure factors like quality and productivity, but it is also about finding the best management style in order to optimize the profitability. How do luxury hotels use human resources, technologies and marketing.

The most successful luxury hotels are those that understand the best their clientele thanks to better marketing process, they have a clear and differentiated positioning, they offer the best quality service, have comprehensive customer service and happy employees.



## **I. OVERVIEW OF THE HOSPITALITY SECTOR**

1. Presentation of the luxury hospitality
2. Market study of luxury hospitality in France
3. Definitions of quality, productivity and profitability

## **II. HOSPITALITY MANAGEMENT CHARACTERISTICS**

1. Hospitality marketing and brand strategy
2. Pricing strategy and yield management
3. Motivating and organization of the operational team

## **III. STUDY ON THE LINK BETWEEN PRODUCTIVITY? QUALITY AND PROFITABILITY**

1. Methodology
2. Interviews, results and limits of the study
3. Managerial implications

## **HOW TO MANAGE REPATRIATION OF GENERATION Y EXPATRIATES**

---

Directrice de mémoire : Barbara SLAVICH, IÉSEG

The management of international mobility is an important mission for human resources departments, especially in the current context of globalization. The human resources departments have to manage the entire expatriation process: pre-expatriation, expatriation, and repatriation. Repatriation is often considered by former expatriates as the most difficult part of expatriation and it appears that repatriation is often neglected by companies. However, repatriation failure has high financial and non-financial costs for firms, as well as difficult consequences for repatriates. The literature tackles the subject of the management of repatriation, focusing specifically on Generation Y employees. Generation Y is composed of people born after 1975 and this generation has characteristics, like specific needs and expectations, that would warrant a specific management.

Generation Y represents new challenges for repatriation management. Consequently, the aim of the research is to understand Generation Y expectations about the return to their home country, difficulties they meet during repatriation, actions that firms establish to support repatriation and how Generation Y expatriates perceive this management.

Based on the analysis of interviews, with ten former repatriates and five persons working in human resources department of international firms, my results show that in order to better manage repatriation of Generation Y expatriates, important supports from the human resources management must be established. This work presents a model derived from the study, composed of ten principal recommendations for the human resources. The integration of repatriates, an effective career management, transparency about repatriation and valorization of the international experience are essential to manage repatriation. Furthermore, having clear globalized processes, flexibility, good communication channels, proximity between the expatriates and the management, external supports as well as an individualization of all those actions are important elements to support repatriation. Those recommended actions can be effective to improve the management of Generation Y repatriation and retain repatriates within the firm.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual background
2. Contributions of the thesis and propositions

**II. THE METHODOLOGY STATEMENT**

1. A qualitative methodology
2. Data collection
3. Sampling design
4. Data analysis

**III. RESULTS**

1. Results of the data analysis
2. Interpretation of the results
3. Managerial implications: recommendations

## **ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND WEB 2.0: THE KEY COLLABORATION**

---

Directrice de mémoire : Evren SAHIN, IÉSEG

In a Business world where information technologies turn out to becoming essential to perform efficiently and challenge productivity, organizations try to stick with this drastic environmental change as new technologies strive to provide the need for current business and organizational issues.

Companies are nowadays facing a fast moving business environment where organizations stand for cost cutting optimization strategies and face complex organizational challenge as well as the tough reality of globalization and the constant and massive invasion of competitors throughout the world. This being said, organizations have no other choices than expanding their business line, foster change within the work place, improve internal business processes and strengthen corporate best practices to keep up with business challenges.

Today's technologies tend to shape up and constantly improve the way people communicate and collaborate. Improve stands for speeding up human interactions as well as any type of business transactions through the use of web based technologies such as social networking systems. These technologies have invaded our social environment and brought up totally new ways of interacting with each other and sharing information. This technological social change or movement is slowly being considered by large organization as a new way of enhancing internal business mechanism. This slow adoption rate comes from the fact that it is quite complex to quantitatively estimate to what extent will an organization benefit from such technological change. It can also be explained by the fact that adopting such new way of doing things within the workplace involves strong change management capabilities and high user acceptance rate. In addition organizations cannot afford to spend money on generic or standard solutions that will not suit properly business practices. The latter statement suggests that to achieve competitive advantage through the use of information system organizations should invest in tailored and customized solutions that will suit business and organizational needs.

As a result, this thesis will focus on analyzing what could possibly organizations gain from integrating WEB 2.0 technologies into business practices and what does it take to design such solution based on organizational structure alignment so as to enhance the organization's performances.

**I. THE RESEARCH PROBLEM**

1. Overview
2. Problem Statements
3. Project significance
4. Project objectives
5. Scope and Limitations
6. Research Framework
7. Summary

**II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Project Methodology
2. Research methodology

**III. LITERATURE REVIEW**

1. Framework
2. Collaboration as a change driver
3. Web 2.0 and Social Networking

**IV. SOLUTION DESIGN & DATA ANALYSIS**

1. Core system and customized modules
2. Generic Modules

## **THE INFLUENCE OF CORPORATE GOVERNANCE ON MERGERS & ACQUISITIONS IN EUROPE**

---

Directeurs de mémoire : Helen BOLLAERT, Hicham DAHER, IÉSEG

The main objective of the research is to study the relationship stated in the thesis title: The influence of Corporate Governance on Mergers & Acquisitions in Europe.

In order to discover the environment around the topic of this Master's Thesis, we start the research examining academic and scientific articles and theories. This first part enables us to understand the existing mechanisms and interactions between members in companies' management teams that shape their governance structure. We also highlight the controls and regulating tools that have been put in place throughout the years and their evolution. We then draw a parallel between the governance settings in firms and the particularities of the takeover market and its own changes through time and waves.

In order to go further in the research, we focus on the context of our analysis: the European M&As environment, in which we analyze the rules, governing standards and other managerial practices.

We select a sample of deals, which we will use in order to study the link between the quality of the firms' Governance and the stock returns realized as a result of this investment decision. Our sample is composed of firm-specific and deal-specific data regarding the selected European takeovers over the 2004 - 2007 timeframe (ECCCS Database and the Governance Index created in Aggarwal & al.(2010)). Finally, we run a quantitative analysis on the data - using the econometric analysis software SAS - in which we find a significant influence of Governance quality on stock returns.

In a final part of the research, we go further and develop the analysis regarding all the variables, validating the positive impact we expected Governance to have on the merger announcement impact on stock returns for both Bidders and Targets.

We summarize our findings and conclude on the synergies between the different characteristics used in our set of observations. We then end the thesis highlighting the contribution made by this research, spotting targets' positive and significant effect of governance on returns, plus the significant effect of size, on our set of the European M&As, but also describing limitations that have to be taken into account regarding findings and conclusions, and give insight on further research around our topic.

**I. RESEARCH PROBLEM****II. REVIEW OF THE EXISTING LITERATURE**

1. Mergers and the European environment
2. What are the reasons for merging? History of M&As
3. European corporate governance: differences and common practices
4. How to assess the quality of corporate governance – the control structure of companies?
5. Performance post-M&A & keys to analyze it
6. The link between corporate governance and merger performance
7. Literature review conclusions and highlight of major researches
8. VALUE CREATION PROPOSITIONS

**III. RESEARCH DESIGN****IV. METHOD OF ANALYSIS OF THE DATA****V. DATA COLLECTION & DESCRIPTION OF THE SAMPLES**

1. Data Collection
2. Description of the samples
3. Description of the parameters

**VI. DATA ANALYSIS****VII. CONTRIBUTION, LIMITATIONS & FURTHER RESEARCH**

## **HOW DOES THE CORPORATE CULTURE INFLUENCE THE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES?**

---

Directeur de mémoire : Hedley MALLOCH, IÉSEG

There are no two companies alike. The specificity of each firm is mainly due to its own culture.

But what forms the corporate culture? How to classify the different cultures? What do we need to understand behind the values shown by a firm?

Culture is an important criterion for candidates to apply in companies and for employees to stay and feel part of their company. Moreover, it seems to have a role to play in the performance of firms. But how does the culture influence the management in the Human Resource area?

There are many ways of classifying the different culture types and various models of Human Resource management too. This study gives an overview of the existing typologies and models.

Through two case studies, this work defines two different cultures and the system of practices it implies in the strategic human resource management's perspective. Concretely, AXA Particuliers/ Professionnels is a 'process-culture' company with some features of 'flexible management' and Volvo Information Technology, a 'work-hard play-hard culture' associated with a 'Japanese management' model.

In both companies, we focused on a complex tool of the cultural changes: the opinion survey. It is adopted by many multinational companies to both convey the culture and measure it. Moreover, it can influence all the areas of the Human Resource Management, from the recruitment to the employees' assessment.



**I. THE RESEARCH STATEMENT**

1. The Research problem
2. The Research objective
3. The Research questions

**II. LITERATURE REVIEW**

1. The culture
2. The Strategic Human Resource Management practices

**III. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Data analysis

**IV. THE AXA PP'S CASE**

1. The company and its culture
2. The internal Scope Survey: a cultural change process
3. Areas of the Human Resource Management

**V. THE VOLVO IT'S CASE**

1. The Company and its culture
2. Areas of the Human Resource management
3. Two examples of cultural changes
4. The Volvo's case conclusions

**VI. CONCLUSION**

**LES OUTILS DE RECHERCHE D'EMPLOIS : ETUDE DE DIFFERENCES DE CHOIX DANS LEUR IMPORTANCE ET LEUR PERTINENCE AUPRES DES ETUDIANTS**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

En quelques années seulement les médias sociaux ont pris une importance démesurée en ligne. Au point d'avoir mis à mal les règles du marché de l'emploi et les outils qui le compose. Les spécialistes de la communication et du Marketing ont tiré leur épingle du jeu en conseillant à prix d'or les autres sociétés. Avec la possibilité de contacter directement des candidats, de chasser à grande échelle, de mettre en avant sa marque, les ressources humaines ont vite suivi.

Comme pour chaque évolution, chacun opère avec des avis différents. Certains sont enthousiastes et d'autres se plaignent du changement. Mais ce sont les acteurs du marché de l'emploi qui, s'ils ne sont pas informés des évolutions de ces outils de recherche, se retrouvent perdus et immobiles. C'est à travers cette perpétuelle évolution que je souhaitais faire le point sur les outils de recherche d'emploi actuels, et traiter leur importance et leur pertinence auprès des chercheurs d'emplois.

Cependant cet échantillon est trop vaste. Je souhaitais effectuer ma recherche sur une zone de population plus ciblée, qui me concerne particulièrement. En tant qu'étudiant mais déjà employé dans une société, je me suis demandé si chacun au sein de l'école vivait sa première recherche d'emploi et si chacun avait les mêmes connaissances et informations en sortant de l'école. J'ai donc décidé de m'intéresser aux différences d'appréciations des outils de recherche d'emploi entre un étudiant et un diplômé de mon école de commerce, l'IÉSEG School of Management.

Mais quelles différences peut-il exister entre ces deux populations ? Les diplômés sont-ils plus à même d'effectuer une recherche d'emploi pertinente ? Est-ce que les deux populations accordent la même importance à certains outils ? Ou ont-ils des avis clairement différents sur certains points ? Toutes ces questions seront dans l'étude reformulées en hypothèse afin de garder une ligne de conduite durant cette recherche.

Pour mener à bien ce projet, nous utiliserons comme méthode expérimentale le questionnaire, et la cible de ce questionnaire comme du mémoire seront les étudiants et les jeunes diplômés de l'IÉSEG. Les résultats obtenus montreront que les deux populations ont en effet des différences dans leur choix d'outils de recherche d'emplois, particulièrement dans le choix du premier qu'ils utilisent. Les deux populations ont aussi un avis partagé quant à l'offre que propose leur école. Nous étudierons cela.

En conclusion de cette étude, on notera que chaque outil a bien des particularités qui le rendent pertinent ou non selon l'offre que l'on recherche mais aussi le chercheur d'emploi. En effet, le marché du travail évolue, les outils évoluent, et les chercheurs se le doivent aussi pour ne pas être perdu.

## **I. PROBLEME DE RECHERCHE**

1. Définition du travail de recherche
2. Définition des questions de recherche

## **II. REVUE DE LITTERATURE**

1. La recherche d'emploi
2. Les outils de recherche d'emploi

## **III. HYPOTHESES ET PROPOSITIONS**

## **IV. METHODOLOGIE**

1. L'échantillon
2. Administration du questionnaire
3. L'analyse du Questionnaire

## **V. RESULTATS DE L'ETUDE**

1. L'outil de recherche auquel pense en premier l'échantillon
2. L'importance des outils selon les populations
3. Les outils de recherche d'emploi et leur utilité

## **VI. ANALYSE DES RESULTATS**

1. Le premier outil choisi par nos populations
2. L'offre proposée par l'école ne correspond plus aux attentes des diplômés
3. L'importance des outils selon les populations et leur pertinence

**THE INTERACTION OF HEMISPHERIC LATERALIZATION BY  
STRESS IN RELATION TO JOB PERFORMANCE AND DECISION  
MAKING**

---

Directeur de mémoire : Yori GIDRON, IÉSEG

The topic of this study is to analyze if it exists effects coming from stress and hemispheric lateralization on job performance and decision making.

So few scientifically studies were conducted on this subject and we want through this analysis well understand how these variables could interact. Then, following our results we want to help managers by recommending solution to increase job performance and decision making in working environment.

Since centuries, researches are made concerning hemispheric preference. Nowadays, we mean by hemispheric preference that some people are more analytical, logical, and better use functions such as logic or language and other are more intuitive and global. During stress, people may shift from one hemisphere to the other. More precisely and following our literature, from the logical left hemisphere to the intuitive right one.

We also know that stress impacts on our way of reasoning and thinking – we consider fewer possibilities, and we have a more disorganized analysis during stress. In this study, we want to know if stress has the same influence on job performance and decision making for left or right hemispheric preference people. By examining the combined influences of hemispheric preference and stress, results may serve theory as well as practical decision making at workplaces and human resource staff in selecting suitable people for various jobs which may involve high levels of stress.

We underlined in our study several questions. First of all, to evaluate job performance we focused on leadership, organizational and community performances. Then concerning the decision making, we more analyze its thoroughness and instinctiveness. To proceed, we selected a sample of 114 managers coming from three countries, Israel, Italy and France which correspond to three different cultures and which have different economical development. Thus, the findings may also have implications for cross cultural business collaborations.

Finally, we found an impact of stress and hemispheric lateralization on decision making thoroughness. However, we concluded a higher stress impact on decision making thoroughness and looking at our study limit we conclude that only stress impacts on thoroughness. A precisely study on hemispheric preference should be done to allow us to make reliable conclusions.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Stress
2. Hemispheric Lateralization
3. Decision making and job performance
4. Hypothesis

## **II. METHODOLOGY**

1. Sample
2. Instruments
3. Process, Statistical analysis

## **III. DATA ANALYSIS**

1. Aim of study
2. Results
3. Interpretation
4. Limits of the study
5. Managerial recommendations

# REALISATION D'UN MEMORANDUM DE CESSION D'ENTREPRISE

---

Directeur de projet : Robert JOLIET, IÉSEG

Lors de la mise en vente d'une entreprise, les cabinets de capital investissement (private equity) sont amenés à rédiger un mémorandum de cession d'entreprise. Ce mémorandum diffère selon le rédacteur mais est constitué de trois parties majeures :

- Présentation de l'entreprise et de son secteur
- Définition du marché des fusions acquisitions propre à ce secteur
- Description du modèle de transaction souhaitée

Afin de réaliser ce mémorandum, ce projet suivra donc ses trois axes de travail.

La première partie retrace l'histoire du secteur des services informatiques afin d'en présenter l'évolution ainsi que les tendances actuelles observables. Il convient ensuite d'appliquer le même raisonnement sur l'entreprise concernée. Dans ce cas précis, l'entreprise concernée étant une PME, il convient de détailler le fonctionnement de l'entreprise, sa stratégie, son cœur de métier, ses clients ...

La seconde partie évoque les transactions réalisées dans le secteur des services informatiques. Le cabinet AP Management effectue un travail très intéressant depuis plus de quinze ans en recensant toutes les acquisitions affectant le marché des logiciels et services. Ce document permet de suivre l'évolution des transactions et comprendre la logique des acteurs en présence.

L'étude des dernières transactions réalisées ainsi que la capitalisation des sociétés de services informatiques comparables permet de mettre en évidence des techniques de valorisation utilisée dans la dernière partie.

La dernière partie a deux objectifs. Dans un premier temps, la définition du scénario de cession envisagée, mais aussi la sélection d'entreprises dites « cible » qui auraient des raisons de réaliser l'acquisition. Ensuite, grâce aux éléments définis dans la seconde partie, la définition de la valorisation de l'entreprise selon plusieurs méthodes (méthode des comparables, méthode des multiples et actualisation des flux de trésorerie).

## **I. HISTORIQUE DES SERVICES INFORMATIQUES ET DE L'ENTREPRISE ABC**

1. Histoire des services informatiques
2. L'entreprise ABC
3. L'actualité du marché

## **II. SERVICE INFORMATIQUES : FUSIONS ACQUISITIONS ET SOCIETES COTEES**

1. Les fusions acquisitions sur le marché des services informatiques
2. Analyse des valeurs cotées en bourse

## **III. VALORISATION DE L'ENTREPRISE ABC**

1. Historique et Business Plan ABC
2. Déroulement de la vente
3. Valorisation de l'entreprise





# **MANAGEMENT OF INFORMATION SYSTEMS**

## **PROJET D'ÉVOLUTION DU SITE INTERNET DE LA MARQUE X**

---

Directeur de projet : Frank GOETHALS, IÉSEG

De novembre à mai j'ai travaillé en tant que consultant extérieur pour la société X. L'entreprise, qui se positionne comme un nouvel acteur du marché, agit en tant qu'intermédiaire entre les organismes professionnels et les acheteurs de formation, et ambitionne de démocratiser la formation professionnelle continue. Le concept est doublement novateur: débrider le marché de la formation en mettant en place une plate-forme de pré réservation inspirée des sites de e-commerce et créer un nouveau levier d'achat pour les stages de formation en proposant une tarification variable dans le temps.

J'ai été missionné pour définir les lignes d'un nouveau site internet pour l'entreprise. L'objectif est de mettre en place une nouvelle plate-forme dont les fonctionnalités et l'ergonomie seraient pensées pour satisfaire au mieux les besoins des acheteurs de formation.

L'analyse de position sur le marché et de la stratégie suivie par l'entreprise ont permis de travailler à l'élaboration d'un cahier des charges, regroupant les bonnes idées du secteur obtenues dans le cadre d'une veille concurrentielle et incluant des concepts novateurs et différenciants. Le bon référencement du nouveau site est mis en avant et sera un des enjeux majeurs du projet. En parallèle, la présentation du projet auprès d'une dizaine de prestataires permet de déterminer l'agence de réalisation internet répondant aux besoins, en termes de délai notamment, de X.

La période développement du site et l'accompagnement du prestataire au quotidien permettra d'avancer la réflexion sur la plate-forme internet et d'anticiper les besoins du futur. Il sera établi une liste de préconisations autour des fonctionnalités existantes, et sera proposé des idées et des axes de développement complémentaires pour le site afin de capter et de fidéliser une audience plus large.

De plus, compte tenu des changements d'un univers internet en constante mutation, il sera proposé la mise en place d'une cellule de veille stratégique dont l'objectif sera de permettre à l'entreprise X de gérer au mieux les évolutions du marché et pour suivre une stratégie basée sur l'innovation.

## **I. ÉTUDE DE MARCHÉ**

1. Les acteurs et leur rôle
2. L'environnement du marché
3. Étude des acheteurs
4. Étude de la concurrence
5. Étude de la stratégie
6. Conclusion de la première partie

## **II. ÉVOLUTION DU SITE INTERNET**

1. Analyse des stratégies
2. Veille concurrentielle
3. Travaux préparatoires
4. Définition des objectifs
5. La description du fonctionnement du site
6. Préconisation graphique
7. Cahier des charges
8. Choix du prestataire
9. Conclusion de la deuxième partie

## **III. POST PRODUCTION**

1. Accompagnement de la production
2. Optimisation
3. Veille Stratégique
4. Conclusion de la troisième partie

# THE INFLUENCE OF ICT INNOVATIONS ON THE MUSIC LABELS IN DEALING WITH CUSTOMER ORIENTATION

---

Directeur de projet : Frank GOETHALS, IÉSEG

A decade ago, the music industry was still booming. Physical sales were at their peak benefiting both record labels and artists. Today, with the increase rise of the information and communication technologies, Internet being the main one, the music industry has taken a radical turn and has to lie on many different new business models. Physical sales have slumped drastically over the last ten years making it difficult for the record labels to make profits, meaning that they have to make new strategic decisions, like cutting the artist's revenue from sales.

From the traditional business model of the music industry, where physical records were distributed through different retail stores, to online business models where physical and digital records are made available to purchase and download, the actors of the industry have had to find a new role and change their strategies in order to keep the customer interested and satisfied. The Internet has revolutionized the way people consume music. Indeed, music is today available everywhere at any time. First it began with the Mp3 players that enabled the consumer to travel everywhere with its music catalogue on a small listening device. Then, with the arrival of smartphones, the consumer has access to Internet on its phone and thus can buy and listen to music practically everywhere.

With the market being much more opened than before, the question of how record labels can come up with a new business model to satisfy the customer, but also to keep the artist in a close relationship, is essential. Information and communication innovations being always sharper, the artists realize that they can self-produce their records and distribute their music without the help of a record label. Moreover, the sources of income from artists come from other approaches, like merchandising and live shows. Record labels have to place the customer at the centre of their strategies in order to continue to make money. With Internet being present in most households, and being used by people always younger, it is in the interest of all actors of the industry to use these technologies efficiently to respond to customer's needs. But record labels will have to evolve at the same level, as technologies of they want to keep up with the market's expectations. The future lies in those ICT's, and how they will keep on influencing on the customer's purchasing behaviour and decisions.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. Overview of the music industry
2. Business models for music distribution
3. Innovation to the service of technology
4. Customer orientation

**II. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Research Approach
2. Population and sample
3. Pilot Study
4. Data collection procedures
5. Primary data collection
6. Secondary data collection
7. Assess research quality
8. Generalizability of the data collected
9. Duration of the study
10. Transformation of questionnaire and interview data

**III. DATA ANALYSIS AND INTERPRETATIONS**

1. Questionnaire analysis
2. Interview analysis

**DEVELOPPEMENT ET GESTION DU POSITIONNEMENT DE LA  
SOCIETE X SUR LE MARCHE PUBLICITAIRE DU MOTEUR DE  
RECHERCHE DE GOOGLE**

---

Directeurs de projet : Frank GOETHALS et Loïc PLÉ, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

**CONFIDENTIEL**

## **ICT & ENVIRONMENT: ASSESSING ENVIRONMENTAL FOOTPRINT OF AN E-LEARNING**

---

Directeurs de mémoire : Aurelio RAVARINI & Andrea CARUGATI, IÉSEG

The concept of « Green ICT » is an umbrella term which is widely used to describe ICT contribution to reduce the environmental footprint. It is a very present subject regarding the perspective of global warming, growing global demand and depletion of resources.

Be green today will take become a growing imperative for firms. It is particularly vital and strategic for them to control their energy productivity, gain in efficiency and maintain their brand image. Therefore, concern is today taken to strategies should be adapted to take this change in the evolution perspective.

The recent congress of Copenhagen 2009 confirmed that ICT innovation has a key role to play. There are two different strategies:

- reduce carbon footprint from the use of ICT
- use ICT to reduce carbon footprint in other sectors
  - Intelligent use of ICT can be used to reduce energy consumption in almost all sectors of the economy (huge potential in transportation, building, electricity grid...)
  - New innovative ways (telemedicine, tele-work, tele-education...)

Generally speaking, the dematerialization/digitalization of processes has a great indirect ecological impact but also supposes specific implementation strategies to lead organizational change if we want performance to meet their initial expectations.

The study will show how the introduction of new ICT's can reduce the firm environmental footprint. This study will make references to change management, techno-driven organizational change and firm's ecological footprint. One concept that should also be discussed is about the need transparent and common method to measure carbon footprint, else it would be impossible to set up clear targets and to evaluate results of efforts. "If you can't measure, you can't improve".

The aim is to assess the potential of green ICT to improve both economic and ecological performances of firms. To reach this objective we will define a model of assessment of green ICT's.



**I. INTRODUCTION**

1. Global warning and global consequences
2. Information and communication technology and the environment

**II. CONCEPTUAL LINK BETWEEN ICT'S AND THE ENVIRONMENT**

1. Presentation of « green ICT » concepts
2. International policies
3. The relationship between ICT'S and the environment
4. The environmental footprint analysis

**III. FIRM LEVEL ANALYSIS: IMPLEMENTATION STRATEGIES OF GREEN ICT INITIATIVES, KEYS TO SUCCESS**

1. Green investment characteristics
2. Green ICT implementation strategies
3. Environmental footprint analysis : the example of telework

**IV. CASE STUDY: E-LEARNING, BUILDING A CONCEPTUAL MODEL FOR GREENING**

1. Introduction
2. An environmental footprint analysis
3. Conclusion and recommendations for future research

**COMPARING E-GROCERY WEB PLATFORMS: EFFICIENCY  
ANALYSIS OF THREE E-GROCERY SUPPLIERS OF CONTENT**

---

Directeur de mémoire : Frank GOETHALS, IÉSEG

Internet is taking a growing importance in our everyday life. Many behavior we had yesterday are evolving. Today we communicate all around the globe, we reduced distances, we see pictures, we have access to an unlimited amount of information. Today we buy tickets, book, clothes music and we also buy Food.

Buying food online is concept that appeared during the last decade. Models have evolved and today we have quite large panel of offers available. Those offers include home delivery and drive that are competing against regular grocery shopping structure. Many studies focused on determining the best e-grocery operational models to help us understand the variables affecting those models. As a consequence, there are a growing number of companies on this sector. However, why should the customer respond to an offer rather than another? What is the real value creation hidden behind those offers? Authors usually highlight the gain of time and/or effort to justify the existence of such models. Is there a significant difference between different e-grocery solution?

After a review of the different factors and theory applied to e-grocery, we drew a process map of purchasing processes to compare them. Then, we made a simulation with participant at their home to evaluate the differences between three different webpage to assess their differences in terms of efficiency.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. PESTEL of e-commerce
2. E-grocery
3. The research question
4. Les PED, un retard économique certain, une croissance inégale

## **II. METHODOLOGY**

1. Web page processes
2. Analysis
3. The test setup
4. Sample
5. Assessed suppliers
6. Time
7. Statistical Tool

## **III. ANALYSIS**

1. Sample description
2. Analyzing Total Times
3. Analyzing "complete the list" time
4. Analyzing prices
5. Explicative variables
6. Website design
7. Comments
8. Limitation of the study

## **IV. CONCLUSIONS**

1. The webpage
2. The global e-grocery strategy

## **IMPLEMENTATION OF A NEW INTRANET PORTAL**

---

Directeurs de mémoire : Frank GOETHALS et Lapo MOLA, IÉSEG

The expansion of collaborative work using the technologies of a so-called "Web 2.0" has experienced an important growth during the past years, which was initiated by a personal usage of available tools over the Internet. Companies started to get interested in these technologies for an internal and professional use as more and more interventions were given about the potential benefits in terms of workflow organization in companies.

Experts revealed that one major benefit of collaborative work inside companies is to bring people together on a same virtual place, in order to let them interact efficiently, without having to tell them the way they should do so.

The concept of "Enterprise 2.0" created by A. McAfee in 2006 is based on the following hypothesis:

*"The technologies of Web 2.0 [...] have the wonderful property of causing patterns and structure to appear over time, even though they are not specified up front."*

- (McAfee, 2009)

FM Logistic's Information systems department asked me to do for them the analysis and project mapping of these technologies' implementation through the deployment of a new Intranet portal, in order for them to see the interest they could get in implementing it and how it would be possible to do so.

The analysis present in this paper will present knowledge about the concept of collaboration 2.0, about the supporting tools making it possible to happen and all the project management concepts around it.

After a first part presenting the key concepts to consider, the consulting part of the project is developed. You will find in the paper a description of the whole need definition and how it has been done, followed by some findings about how the portal could be implemented for FM Logistic's users

This paper is aiming at the managers' interest to understand the collaboration concept and its direct application to the Intranet portal project, and a complimentary book of specifications will be available for developing the solution established thanks to the whole analysis.

**I. THE COMPANY, THEIR ACTIVITIES AND ORGANIZATION**

1. From "Faure & Machet" to "FM Logistic"
2. FM2i: An internal engineering

**II. LITERATURE REVIEW: THE GLOBAL SCOPE OF AN INTRANET PORTAL PROJECT**

1. The "2.0" approach: Collaborative work and its issues
2. Knowledge about the key technologies
3. An Intranet portal mainly consists in a project

**III. CONDUCTING THE PROJECT**

1. Project methodology
2. Division of the elements to satisfy an agile management

**IV. ANALYSIS: RESULTS AND FINDINGS RELATED TO THE PROJECT METHODOLOGY**

1. Definition of a global need
2. Division of the implementation steps and integration of the features
3. One possible issue at FM Logistic: The organizational culture



# MARKETING

**CHALLENGES OF THE CUSTOMER SATISFACTION  
AND OF PERFORMANCE IN GLOBAL  
AND KEY ACCOUNT MANAGEMENT STRATEGY**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

This thesis is a research on the strategies that supplier, by their account managers, are able to implement to satisfy their customers.

Because of the globalisation of the economy, the constant will of the distributor to touch more people and the multiplication of the distribution channels, the distributors get new needs and expectations that their suppliers have to take into account.

We focus on the different level of customers' satisfaction, which are the personal and the corporate level of satisfaction.

We want to figure how they define the most important customers and choose the ones that will be their strategic partners which would be the more important to satisfy.

We look for the suppliers' ability to implement different kind organization within the same structure depending of their customers' strategies. We also focus our thesis on the personal strategy of the account managers to satisfy their customers on both levels.

We concentrate our research on the ability to the account managers to improve the intensity of exchange with their partners and the ability to create value for both parties through the relationship with their key contact.

This thesis will focus on the strategy to achieve both levels of satisfaction determining what the values are created from each ones. Using the literature as a solid basis of knowledge about those subjects, we are going to link it to our findings to discuss them in a further part. We will define in our conclusions the key learning of our thesis.



**I. INTRODUCTION**

1. The Research problem
2. The Research objectives
3. The Research questions

**II. LITERATURE REVIEW**

1. Globalization
2. Key account management strategy
3. Global account management strategy
4. Achieving customer satisfaction in key account management strategy:  
Illustration by the game theory

**III. METHODOLOGY**

1. Theoretical approach: conceptual framework
2. Propositions
3. Methodological approach
4. Collecting data
5. Research design
6. Data analysis

**IV. FINDINGS**

1. Sample description
2. Findings on account managers
3. Findings on purchasers
4. Conclusions of the Findings

**V. DISCUSSION AND IMPLICATIONS**

1. Discussion
2. Implications related to our propositions

**VI. CONCLUSIONS****VII. LIMITATIONS AND EXTENSIONS**

**LES COLLECTIONS CAPSULES DES CREATEURS DE LUXE A  
DESTINATION DES MARQUES DE MODE DE MASSE :  
DEFINITION, STRATEGIES DE MARQUES ET IMPACTS  
SUR LA PERCEPTION DES CONSOMMATEURS  
ET SUR LES MARQUES DE LUXE**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

Dans un contexte de rapprochement entre l'univers du luxe et de la mode, nous avons décidé d'étudier en profondeur une nouvelle tendance marketing qui se développe : « la collection capsule ». L'objectif de ce mémoire est de montrer que les marques de luxe peuvent bénéficier des collections capsules de leurs créateurs à destination des marques de mode de masse à condition de respecter certaines règles essentielles. Notre travail s'articule autour de l'observation des perceptions de trois catégories de consommateurs : les consommateurs réguliers de luxe, les consommateurs de marques de mode de masse fan de marques de luxe et les consommateurs de marques de mode de masse non fan de marques de luxe. Nous utilisons les remarques et les outils du marketing classique et du marketing de luxe pour mesurer le succès de l'opération et son impact sur les marques liées d'après trois éléments déterminés à partir de la revue de littérature, à savoir : l'évaluation du produit co-marqué, la présence du créateur de luxe dans la promotion du produit co-marqué et l'évolution de la décision d'achat d'un produit de luxe.

## **I. CADRE CONCEPTUEL**

1. Une typologie du luxe
2. La mode
3. La collection capsule
4. Les questions de recherche

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. La collecte des données

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Perception de la collection capsule
2. L'évaluation du produit co-marqué. Cohérence et typicalité des marques
3. L'évaluation du produit co-marqué. Le caractère luxueux du produit co-marqué
4. L'impact du recours à une célébrité dans la promotion d'un produit co-marqué
5. La collection capsule: une passerelle vers le luxe ?
6. L'évaluation des différents acteurs impliqués dans la collection capsule

## **IV. APPORTS ET RECOMMANDATIONS**

## **IMPACT OF COUNTERFEIT LUXURY PURCHASES ON FURTHER ORIGINAL LUXURY PURCHASES**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Counterfeit is one of the major issues of the 21st century. Its impact on the Luxury market involves a diversity of economic and marketing issues. So to prevent counterfeit, it is important to understand consumers' feeling about counterfeits and the motivations of purchase.

Many authors have studied the factors that influence consumers in the purchase of counterfeits. However, few researches have been conducted on the way that counterfeits impact the consumer behaviors. This research aims at presenting an insight into the consumer satisfaction and the evolution of attitudes toward counterfeit. We sought to analyze the factors that influence the repurchase of original luxury products after a previous purchase of a counterfeit luxury item. Besides, and so to get a precise idea of the context of purchasing counterfeit within the luxury market, this study also analyzes past researches on what drives consumers to purchase counterfeit items in the first place. This initial review was necessary in order to determine what would be the variables used in our research. Thus, relevant factors such as personal gratification, self-image, and demographics were taken into account.

Data were collected using an online survey published worldwide. Most of the respondents are French young adults. Quality was found to have a significant influence on perceived risks. Social risk was found to have a significant impact on the repurchase of original luxury items. Individually, the financial risk has an acceptable influence on repurchase. However, once related to the social risk, its impact on repurchase is negligible. Finally, the research couldn't provide relevant results on whether or not the repurchase intention of original should be influenced by the satisfaction through financial and social attributes of previous counterfeit purchases, by the fulfillment of needs for self image and of desire for gratification, and by the evolution of attitude towards counterfeits due to either change of demographics or habits of counterfeit consumption.

Nevertheless, the results enable us to give qualitative recommendations for managers and companies of the luxury industry. On the luxury market, counterfeits are seen as a threat by companies, suffering from losses of income, but also as an interesting alternative of luxury purchase for consumers. Indeed, those products can bring them what they are looking for in a luxury item, with lower expectations but with a more attractive price. The issues companies should work on are the satisfaction and attitude of consumers. Hence, we provided them with recommendations on communication, advertisement and consumers' management.

## **I. RESEARCH PROBLEM**

1. Defining the research problem
2. Defining the research objective
3. Defining the research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. History of luxury
2. Legislation of counterfeiting
3. The main issues of counterfeiting in the current society
4. The genuine products versus the counterfeits items, in the luxury market
5. The social aspect and the motivation of purchasing a counterfeit: the choice of the luxury market as a base for the study
6. The impact of counterfeit purchases on consumer's behaviors

## **III. RESEARCH MODEL**

1. Theoretical relationships
2. Conceptual framework

## **IV. RESEARCH METHODOLOGY**

1. The focus on the research: the ten hypotheses
2. Defining the research methodology
3. The Questionnaire
4. Presentation of the statistical tools

## **V. DATA ANALYSIS**

1. Demographic composition of the survey
2. Allocating several questions into (a) significant variable(s)
3. Analyze of the relation between the variables
4. The Mediation
5. Conclusion of the data analysis

## **VI. RESULTS & DISCUSSION**

## **ANALYSE MARKETING STRATEGIQUE**

---

Directrice de projet : Véronique PAUWELS, IÉSEG

Le Laboratoire Européen de Création Cosmétique, filiale du groupe Yves Rocher, est le fournisseur des marques souhaitant sous-traiter la création, le développement et la production de leur propre ligne de parfum et de produits cosmétiques. Cette société fut créée en 1990, sous l'impulsion du groupe Carrefour qui souhaitait développer sa marque propre au sein du rayon hygiène-beauté. Aujourd'hui LECC formule, développe et conditionne des gammes de produits complètes pour le compte de la plupart des enseignes de la grande distribution française et européenne et également pour le compte de deux marques nationales présentes en GMS.

L'évolution du marché des cosmétiques, la diversité des stratégies des marques de distributeurs et le nombre croissant de concurrents sur ce marché (fabricants, marques et canaux de distribution), nous invite à réfléchir sur le futur de LECC. L'objectif de ce projet consulting est donc de proposer à cette entreprise des perspectives de développement.

Nous analyserons tout d'abord le marché des cosmétiques et ses enjeux en tenant compte de la place de LECC sur ce marché.

Puis, nous réaliserons une revue de littérature qui nous permettra de mieux comprendre la relation entre fournisseur et distributeur, de nous interroger sur la légitimité des cosmétiques des marques de distributeurs puis d'analyser la relation du consommateur avec les marques.

Pour formuler les recommandations les plus pertinentes possibles, nous avons rencontré les principaux acteurs de la grande distribution. En effet, Carrefour, Leclerc, Auchan, Système U et Monoprix représentent plus de 60 % de la distribution française et 75% du chiffre d'affaires de LECC. Nous avons également pu rencontrer Marionnaud, plus grande chaîne de parfumerie et de cosmétique en Europe et cinq marques nationales diverses et variées par leur offre produit et par leur canal de distribution.

Enfin, nous étudierons la situation actuelle de LECC via une analyse SWOT et effectuerons nos recommandations en tenant compte de la stratégie commerciale de LECC.

**I. ANALYSE DU MARCHÉ DES COSMÉTIQUES**

1. Définition et chiffres marché
2. Les acteurs du marché
3. Les canaux de distribution
4. Les tendances du marché
5. La place de LECC sur le marché des cosmétiques

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. La diversité des politiques de MDD
2. Les relations entre fournisseurs et distributeurs
3. Les MDD sont-elles légitimes sur toutes les catégories de produits ?
4. Relation du consommateur avec la marque

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. Stratégie de recherche
2. Structure de l'échantillon et élaboration des guides d'entretien
3. Limites de la méthode de recherche
4. Avantages de cette méthodologie pour LECC

**IV. ANALYSE DES DONNÉES**

1. L'analyse des consommateurs
2. L'analyse de la grande distribution
3. L'analyse des marques nationales
4. Exemple d'une parfumerie sélective

**V. RECOMMANDATIONS POUR LECC**

1. SWOT de LECC
2. Perspectives de développement

## **LA COMMERCIALISATION D'UNE SOLUTION INFORMATIQUE**

---

Directeur de projet : Graham ROBERTS, IÉSEG

La société X créée en 2007 et appartenant au groupe A est une société de services en ingénierie informatique effectuant de l'infogérance et proposant des systèmes de sécurité. Les métiers existant au sein de l'entreprise sont l'hébergement de sites Internet, le développement de solutions informatique, l'e-commerce et la protection des applications et des données. Cette petite SSII de 20 salariés se développe depuis qu'elle a été lancée en créant de nouvelles business units régulièrement.

Notre projet consulting s'inscrit dans le cadre du développement d'une nouvelle filiale qui sera en charge de la gestion du système informatique du groupe X ainsi que de ceux d'entreprises qui choisiront d'externaliser cette gestion et de la confier à la nouvelle business unit dirigée par l'actuel manager du service informatique d'X. L'informatique est de plus en plus présente dans les entreprises mais aussi de plus en plus complexe. Pour cette raison ces dernières choisissent de plus en plus d'externaliser la gestion de leur système informatique et les SSII attirent de plus en plus de clients.

Dans ce contexte, X a choisi, avec l'aide d'un partenaire déjà qualifié dans le domaine, de mettre en place une nouvelle société qui proposera un service de gestion du système informatique des entreprises depuis ses propres locaux et par ses propres ingénieurs.

Avec l'aide de ce partenaire et après une étude minutieuse du marché accompagnée d'une étude de la concurrence réalisée grâce à un benchmark, des interviews ainsi que des questionnaires, nous avons pu nous faire une idée de comment mettre sur pied cette nouvelle filiale pour qu'elle soit lancée et fonctionnelle rapidement.

Grâce à l'analyse de toutes ces données, nous avons pu comprendre l'importance des éléments impliqués dans le lancement d'un nouveau concept. Ainsi il nous a été possible de proposer des recommandations à l'entreprise dans le but de lancer la nouvelle business unit mais surtout son nouveau service : une solution informatique basée sur Citrix XenApp.

Le marché des solutions de virtualisation se développe de plus en plus et les petites entreprises ne sont pas encore très équipées dans ce domaine. Découvrir à quoi ressemble exactement le marché de ce genre de solution actuellement dans le Nord-Pas-de-Calais nous semble intéressant et lancer un nouveau service sur ce marché un beau défi à relever.



## **I. CONTEXTE ET CADRE THÉORIQUE**

1. Les services informatiques, un marché en développement
2. La relation des PME aux services informatiques
3. Comment surmonter ces obstacles ?

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Recherche exploratoire
2. Étapes méthodologiques du projet
3. Construction et administration des questionnaires et interviews

## **III. ANALYSE**

1. Analyse qualitative des interviews de professionnels
2. Analyse quantitative de l'échantillon

## **IV. RECOMMANDATIONS**

1. Interprétation et parallèle avec la revue de littérature
2. Limites du projet

## **UNE AGENCE MEDIA EN CRISE: STRATEGIES DE COMMUNICATION ET NOUVEAUX MODELES ECONOMIQUES**

---

Directeur de projet : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

Comment générer ou améliorer les ou certains profits de l'entreprise par la communication, l'image de marque, et de nouvelles stratégies commerciales ? Dans un contexte où la presse papier est menacée depuis plusieurs années, comment faire évoluer les modèles économiques de ce(s) média(s), puis, comment communiquer autour de ces derniers?

Les domaines d'activités et de réflexions seront donc larges, afin de couvrir l'ensemble des aspects nécessaires à l'étude d'un avenir rentable à moyen terme de l'agence média:

1. Communication B2B
2. Crise des médias & nouveaux médias 2.0
3. Evolution des modèles économiques en temps de « crise média»
4. Marketing appliqué au journalisme, lectorat, communication et publicité
5. Image de marque (Evolution et adaptation)
6. Etude & diagnostic du lectorat et de la clientèle actuelle (situation, attentes, remarques, besoins, critiques, potentiels, ...)
7. Stratégies business & prix
8. Propositions de créations de nouveaux services payants associés à la diffusion de l'information produite par CB News.
9. Mise en place efficace d'une interactivité avec la clientèle (ou potentielle) par différents moyens de communication
10. Presse écrite professionnelle : situation, avenir et enjeux

Selon la situation actuelle de l'agence et ses besoins pressants, nous allons donc porter nos recherches et nos études sur les deux entités du groupe Com & Co TarifMEDIA et CB News. En effet, l'émission Culture Pub et son site associé sont publiquement et financièrement en bonne santé. Cependant, cette entité entrera à plusieurs reprises en liaison dans nos recherches puis nos recommandations.

## **I. INTRODUCTION**

1. Présentation et premier diagnostic de l'entreprise
2. Introduction annexe : liquidation de CB News
3. Questions de recherches

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Concepts théoriques
2. Premières propositions

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Communication TarifMEDIA
2. Méthodologie d'application
3. Monétisation du site CB News
4. Questionnaire du lectorat des produits CB News

## **IV. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Analyse du questionnaire CB News
2. Archives en Ligne : Etude de marché
3. Analyse des données Médiamétrie

## **V. RECOMMANDATIONS FINALES**

1. TarifMEDIA: amélioration de l'image de marque et de la relation clientèle
2. Monétisation des Archives CB News : Proposition
3. Proposition d'amélioration du modèle de diffusion de l'information produite par CB News
4. Le passage au tout numérique

## **VI. CONCLUSION**

## **CONSOMMATION OSTENTATOIRE ET INTEGRATION PROFESSIONNELLE**

---

Directeur de mémoire : Joëlle VANHAMME, IÉSEG

La recherche de la meilleure image de soi transmise aux autres est une des caractéristiques de l'homme moderne. Mais comment se différencier, comment montrer que l'on a réussi. L'un des moyens de différencier les personnes entre elles est le travail. Certains métiers ont un statut supérieur aux autres. Ainsi on se classe dans des groupes qui répondent aux mêmes codes. Néanmoins comment acquérir un statut quand on ne travaille pas ? Comment montrer que l'on a réussi si on ne peut dire que l'on fait tel métier ?

L'une des solutions possibles est la consommation ostentatoire. Consommer des biens chers dans le but de montrer son argent et sa réussite. Cette consommation répond à des règles différentes de celles d'une consommation basique.

Pour comprendre ce phénomène, il est important de prendre des mesures sur les comportements de consommation des différents groupes référencés selon leur intégration professionnelle.

Nous avons tenté de déterminer quelles étaient les perceptions, motivations, et attitudes des femmes ayant des revenus, mais n'ayant pas de statut professionnel.

A travers une étude de la littérature sur l'efficacité publicitaire, le prestige, le travail et les biens ostentatoires et plus précisément sur la consommation de biens de luxe nous avons pu formuler des hypothèses quant aux liens existants entre la perception des femmes des biens ostentatoires et leurs consommations.

A la suite de ce travail, nous sommes en mesure de caractériser cette consommation et de définir les différences existantes entre les niveaux d'intégration professionnelle. Nous sommes ainsi capables de mieux les comprendre.

Les résultats obtenus montrent que l'intégration professionnelle a bien un impact sur l'efficacité publicitaire des biens ostentatoires. Moins l'intégration professionnelle est forte plus les réponses émotionnelles et les attitudes sont importantes, l'intégration professionnelle joue un rôle de modérateur. Ainsi la recherche de prestige est un des moteurs de cette consommation, en effet le prestige du magazine dans lequel la publicité est diffusée modifie grandement les réponses émotionnelles et les attitudes de la consommatrice. Etant donné que les attitudes et les réponses émotionnelles sont modifiées, logiquement l'intention d'achat l'est également. C'est pourquoi on a un intérêt très fort pour cette forme de segmentation qui peut présenter un véritable intérêt managérial.

Ces résultats ont permis de formuler des recommandations sur la stratégie marketing à adopter en termes de segmentation, de ciblage et enfin de communication.

## **I. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

1. Efficacité publicitaire
2. Les biens de consommation ostentatoire
3. Prestige et Statut
4. L'intégration professionnelle en tant que facteur discriminant

## **II. LES HYPOTHÈSES**

1. Attitude envers la marque, Attitude envers le produit, Intention d'achat
2. Notoriété de la marque
3. Incongruité / surprise
4. Médiation - Modération

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Design
2. Participantes : Les françaises de Londres
3. Magazines
4. Publicités
5. Les stimuli extérieurs et les répliques
6. Protocole et Questionnaire

## **IV. RÉSULTATS**

## **V. DISCUSSIONS ET CONCLUSIONS**

1. Discussion
2. Implications
3. Limites
4. Recherches futures

## **LA REALITE AUGMENTEE : NOUVEL OUTIL MARKETING DES ENTREPRISES OU SIMPLE EFFET DE MODE ?**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

La Réalité Augmentée se définit comme une technologie qui permet d'ajouter des éléments virtuels sur un environnement réel. L'outil permet d'afficher des informations virtuelles en temps réel sur des supports technologiques variés tels qu'un ordinateur portable, un smartphone, ou une tablette PC.

Notre mémoire étudie les impacts que la technologie de la Réalité Augmentée va avoir sur l'Offre, si cette dernière ajoute de la plus value à l'Offre, et enfin quelles peuvent être les perspectives futures de cet outil technologique du côté des utilisateurs et des professionnels du marketing ?

Nous voyons dans la revue de littérature les apports du marketing sensoriel, émotionnel et expérientiel depuis les années 1980. Il est important de voir quelles sont aujourd'hui les limites de ces marketings et de voir comment la réalité augmentée peut s'intégrer dans ces domaines pour « sublimer » l'Offre et créer de la performance. La Réalité Augmentée permet d'immerger et d'engager l'utilisateur dans une expérience unique, permettant de rendre ce dernier plus informé lors d'une expérience d'achat.

Pour cette étude, nous avons effectué 30 entretiens semi-directifs à des personnes d'âges différents (5 lycéens, 11 étudiants, 7 parents, et 7 grands parents). Lors de chaque entretien nous avons fait tester 4 applications utilisant une technologie de Réalité Augmentée et avons posé directement une série de 12 questions (qui relatent de l'expérience générale de l'utilisateur).

La première application permet d'essayer des lunettes virtuellement grâce à une webcam, la seconde permet de charger une photo d'une pièce de chez soi et d'y ajouter en respectant les perspectives des éléments de mobiliers en 3D. Enfin, les 2 dernières applications que nous avons proposées sont développées pour des constructeurs automobiles, la première permet de visualiser en 3d la nouvelle voiture Citroën et de s'amuser avec cette dernière dans un jeu multimédia. La seconde application est développée pour Nissan et permet de visualiser en 3D le nouveau « cross-over » Qashqai et de changer les couleurs extérieures de cette dernière.

Les analyses des retranscriptions des entretiens nous ont permis de répondre à notre problématique de départ, de tester et de confirmer certaines hypothèses que nous avons établies. Les apports de la Réalité Augmentée sont prouvés dans ce mémoire et nous voyons comment cet outil permet aux entreprises d'augmenter leurs ventes, de réduire leurs coûts, de créer un nouveau lien avec leurs consommateurs en les engageant émotionnellement et physiquement, de découvrir de nouveaux canaux de communication et ainsi compléter d'une manière efficace l'expérience d'achat de chaque consommateur. Le rôle et l'influence de cette technologie vise ainsi à enrichir les connaissances de chaque acheteur et à le transformer d'un consommateur passif à un consommateur actif et mieux informé.

Les opportunités qu'offre cette technologie sont nombreuses, et l'entreprise Gartner annonce que dans les 3 années à venir cette innovation prendra une place bien plus importante dans nos sociétés et se démocratisera au sein du grand public pour devenir peut-être le « nouveau média » de demain.

## **I. NOTRE ÉTUDE**

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Vue globale de la réalité augmentée
2. Les nouvelles tendances marketing
3. Rencontres avec des professionnels de la Réalité Augmentée

## **III. LE CADRE CONCEPTUEL**

1. Les limites du marketing expérientiel
2. La réalité Augmentée : une nouvelle relation entre la marque et le client
3. Le schéma conceptuel

## **IV. LA MÉTHODOLOGIE**

1. Les objectifs de notre étude
2. L'étude qualitative
3. Le déroulement des entretiens
4. Les personnes interrogées
5. Le descriptif des trois applications
6. Quelle question pour quelles variables en jeu ?
7. La procédure d'analyse des données

## **V. ANALYSE DES DONNÉES**

1. La Réalité Augmentée s'intègre-t-elle dans le marketing expérientiel
2. La Réalité Augmentée apporte-t-elle de la performance et de la plus-value à l'offre
3. La Réalité Augmentée crée-t-elle un nouveau rapport entre le consommateur et le produit ?

## **VI. CONCLUSION DE L'ANALYSE**

## **VII. RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES**

**MCDONALD'S COMMUNICATION STRATEGY INFLUENCED BY  
CULTURAL FACTORS**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

This paper presents a study linking the three following elements in their current context: McDonald's corporation, communication strategy and culture. More specifically, this paper aims to answer the following questions:

Over the 3 last years, was MacDonal'd's communication strategy adapted or standardized within the French market, compared to US market? In which way the impact of cultural factors influence the degree of standardization or adaptation?

This main research question implies other underlying ones that deserved to be studied. The study intends to know what are the cultural factors and models in both France and the USA. Then which ones are the most relevant for our topic? What is their impact, and why? And finally, what are the key points to focus on concerning both adapted and standardized communication strategy; can the explanation be generalised to other industries/sectors?



## **I. INTRODUCTION**

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual background
2. The propositions

## **III. THE METHODOLOGY STATEMENT**

1. Reminder
2. The data collection
3. The data analysis

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Findings on advertising styles using Simon's classification system
2. Data Analysis based on J. Whitelock & J-C Rey's model (1998)
3. Final results interpretation and propositions" answers

## **V. CONCLUSION**

**ART IN MARKETING COMMUNICATION: THE IMPACT ON  
CONSUMERS' BEHAVIOUR**

---

Directrice de mémoire : Joëlle VANHAMME, IÉSEG

It is quite common to see advertisements referring to works of art and more generally, art is often used for various marketing communication strategies.

But why art seduces marketers? How does art influence consumers' behavior?

This study makes an inventory of the various ways of using art as a marketing tool. Art is associated with many positive values and ideas: culture, heritage, aesthetics luxury and prestige; and art images are powerful stimuli. This study gives an overview the perceptions of art and of the models and theory referring to the impact of art in consumer behavior.

Through a quantitative research, this work examines the impact of the presence of visual art in advertisements and logos on the consumer's luxury perception and product evaluation. To do so, we presented various ads versions to participants: with art, with a mere reference to a work of art and without art. The findings attest that there were no important differences in terms of luxury perception and product evaluation between the ads versions.

**I. THE LITERATURE REVIEW**

1. "Marketisation of art" and "Artification of marketing"
2. What is art?
3. Perception of art
4. Art and consumer behaviour
5. The luxury perception
6. Product evaluation and attitude toward the brand
7. Logos

**II. HYPOTHESES**

1. Luxury perception and ad version
2. Product evaluation and ad version
3. Luxury perception and logo version

**III. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Procedures
2. Stimulus Ads and logos
3. Measures

**IV. RESULTS**

1. Sample Characteristics
2. Data formatting
3. Results sample 1
4. Results sample 2

**V. DISCUSSION AND CONCLUSION**

1. General discussion
2. Implications
3. Limitations
4. Future research

## **COMMENT DEVELOPPER LE SERVICE DES ATELIERS DE LA MAISON CHEZ LEROY MERLIN ?**

---

Directeurs de projet : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG – Laurence MULET, LEROY MERLIN

En 2010, le marché français du bâtiment a été fragilisé notamment par la hausse du chômage et la stagnation du pouvoir d'achat des ménages. Cependant, le marché du bricolage a réussi à tirer son épingle du jeu. En effet, la forte demande des français pour cette activité, la mode du « faire soi-même », ainsi que l'augmentation du nombre de femmes appréciant le bricolage expliquent en partie le fort engouement pour les cours de bricolage proposés dans certains magasins Leroy Merlin France.

A ce jour, 31% des 115 magasins Leroy Merlin proposent le service des Ateliers de la Maison (avec plus de 50 clients en 6 mois). L'objectif est d'atteindre 100% d'ici fin 2011. A travers cette étude, nous cherchons donc à comprendre quels sont les axes de développement des Ateliers de la Maison ainsi que les freins à la mise en place.

Notre étude est réalisée de manière qualitative et quantitative. Lors de ces différentes phases, nous prenons en compte les magasins ayant déjà développé le service des Ateliers de la Maison, les magasins qui ne le proposent pas encore, ainsi que les clients ayant déjà participé à un Atelier de la Maison de janvier à septembre 2010.

Grâce aux analyses de ces études qualitatives et quantitatives, nous proposons des recommandations ainsi que des solutions opérationnelles afin d'améliorer le service et augmenter le nombre de magasins proposant le service à leurs clients.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Qualité de Service
2. Marketing Relationnel
3. La Fidélité
4. Intranet

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Etudes qualitatives
2. Etudes quantitatives

## **III. ANALYSE QUALITATIVE - ENTRETIENS AVEC LES MAGASINS**

1. Points forts
2. Freins
3. Les axes de développement et d'amélioration

## **IV. ANALYSE QUALITATIVE - ENTRETIENS AVEC LES CLIENTS**

1. La communication des Ateliers de la Maison auprès des clients
2. Points positifs/points à améliorer
3. Thèmes
4. Disponibilité des clients

## **V. HYPOTHÈSES**

## **VI. ANALYSES QUANTITATIVES**

1. Étude de la perception des Ateliers de la Maison (Magasins proposant le service)
2. Étude de la perception des Ateliers de la Maison (Magasins ne proposant pas le service)
3. Étude de la perception des Ateliers de la Maison par les Clients

## **VII. RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS**

**ETUDE DE LA PERFORMANCE DU PLACEMENT DE CAUSES AU  
CINEMA : MISE EN PARALLELE AVEC LE PLACEMENT DE  
PRODUITS NON ETHIQUES, CONCENTRATION SUR LES JEUNES  
DE 18 A 25 ANS**

---

Directeur de Mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Le placement de produit au cinéma est un nouveau moyen de publicité pour toute sorte de produits. Il permet aux marques de toucher l'inconscient des spectateurs en affichant leurs produits quand ils sont vulnérables et non conscients d'être la cible d'une publicité. Il permet également de rajouter une dose de réalisme aux films en plaçant des marques et produits qui font partie intégrante de notre quotidien.

Le placement de produit est néanmoins controversé pour plusieurs raisons. La plus importante est la nature du produit placé. Est-il normal qu'un jeune en pleine recherche d'identité soit exposé à des produits tels que l'alcool et le tabac alors qu'il traverse la période de sa vie où il est sûrement le plus influençable ? Les marques de produits non éthiques sont conscientes de la faiblesse des jeunes et l'utilise en associant des personnalités connues à leur produit de telle sorte que les jeunes spectateurs s'identifient à elles et se mettent à consommer ces substances nuisibles. Le problème de tabagisme et de consommation abusive d'alcool chez les jeunes est devenu un véritable problème de société et plusieurs associations se battent pour que cela cesse. Ces associations doivent tous les jours trouver de nouvelles armes pour soutenir leur cause et se battre contre les marques représentant les produits non-éthiques.

Les causes n'auraient-elles pas tout intérêt à utiliser les mêmes armes que les produits non-éthiques pour faire passer leur message ? Si le placement au cinéma marche aussi bien pour les produits, pourquoi ne marcherait-il pas autant pour les causes ?

Pour répondre à cette question, nous avons effectué une expérimentation.

Nous avons cherché à déterminer si le placement de cause peut-être aussi, voire plus efficace que le placement de produit non éthique, et pour cela nous avons posé notre première hypothèse : H1 : Le placement de cause est plus efficace que le placement de produit.

Nous avons également remarqué que plusieurs conditions étaient nécessaires pour qu'un placement soit efficace et qu'il existait plusieurs type des placements. Pour analyser cela nous avons choisi de comparer l'efficacité des placements selon deux modalités déterminées en fonction de leur prééminence à l'écran (utilisation par le personnage principal/secondaire...) et avons mis en place l'hypothèse 2 : H2: La modalité 1 (plus remarquée à l'écran) est plus efficace que la modalité 2.

Dans cette étude nous avons cherché à répondre à nos deux hypothèses en ciblant les jeunes de 18 à 25 ans qui sont une tranche de la population très représentative des personnes qui commencent à fumer et à boire en grosses quantités.

Nous avons donc exposé plusieurs personnes à divers extraits et nous leur avons posé des questions sur ce qu'ils remarquent et ce qu'ils ressentent, aussi bien avant qu'après le visionnage.

Après l'analyse des réponses nous avons été en mesure de déterminer lequel du placement de cause ou placement de produit est le plus efficace, et quelle modalité adopter en fonction de la situation pour qu'un placement soit le plus performant possible.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'éthique dans le placement de produits
2. Le placement de produits
3. La communication des causes en hors-médias
4. Placement des causes au cinéma

## **II. CADRE CONCEPTUEL**

1. Efficacité du placement de produits au cinéma
2. Efficacité des causes en hors-médias
3. Efficacité du placement de causes au cinéma

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Conditions d'efficacité d'un placement de causes
2. Préliminaires et conception de l'expérimentation
3. Réalisation du questionnaire et formulation des hypothèses
4. Tests réalisés
5. Limites de l'expérimentation

## **IV. RÉSULTATS**

1. Résultats bruts
2. Tableau de résultats
3. Analyse des résultats

## **V. RECOMMANDATIONS**

**L'ADVERTAINMENT SUR INTERNET, NOUVELLE FORME DE  
COMMUNICATION DES MARQUES LIANT MESSAGE  
PROMOTIONNEL ET DIVERTISSEMENT POUR LE  
CONSOMMATEUR :  
DEFINITION, IMPACT SUR LE PUBLIC CIBLE ET ENJEUX DANS LA  
STRATEGIE DE COMMUNICATION DES MARQUES**

---

Directeur de mémoire : Stéphane LAUTISSIER, IÉSEG

Le 21<sup>ème</sup> siècle marque un tournant dans la façon de communiquer entre les Hommes avec la multiplication des canaux de diffusion et la supplantation d'Internet sur les autres médias. Face à une population de plus en plus pointilleuse au vue d'une offre très large, les marques se démènent pour se montrer astucieuses et originales.

C'est dans ce contexte que l'advertainment se démarque des autres modes de communication des marques puisqu'il représente un mélange de message commercial et de divertissement produit et distribué gratuitement par les marques. La limite entre le loisir et la promotion s'affine donc amenant un nouveau genre de communication basé majoritairement sur Internet.

Ce mémoire a pour but d'étudier ce phénomène ainsi que son efficacité par rapport à la communication traditionnelle. Nous effectuerons donc une expérience afin de comparer l'intérêt de l'advertainment face aux campagnes plus traditionnelles suivant 3 critères que sont la satisfaction du consommateur, si une modification intervient dans son attitude vis-à-vis de la marque émettrice ainsi que l'évolution de son intention d'achat. Nous serons dès lors capables de déterminer si l'advertainment représente une stratégie de communication d'avenir pour les marques.



## **I. CADRE CONCEPTUEL**

1. État des lieux d'Internet en France
2. État des lieux de la communication des marques
3. L'advertising, le lien entre la publicité et Internet
4. Les questions de recherche

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Le mode opératoire
2. Le recueil des données
3. Les critères de l'expérience
4. Le questionnaire
5. L'échantillonnage
6. L'interprétation

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. La satisfaction ressentie
2. L'attitude vis-à-vis de la marque
3. L'intention d'achat
4. Les rapprochements d'idées
5. L'interprétation globale
6. Les limites de notre étude

## **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 apparaît 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

**IMPACT OF THE RFID TECHNOLOGY INTRODUCTION ON THE  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE RETAIL  
INDUSTRY**

---

Directeur de mémoire : Kristof COUSSEMENT, IÉSEG

On this thesis, I focus on the RFID technology and its application as a customer relationship management tool in the retail sector. The main objective is to understand why this technology is not already use to create a special relationship with the customers and how to create a successful environment to implement it. Trough a deep literature review, I draw a parallelism between the use of this technology in the retail world as a logistical instrument and its use as a tool to improve relationships with clientele. I clearly define the concept of RFID and present an overview of the different applications already used, mainly in the logistical sector. I also define the concept of CRM and its relationship to RFID. It leads me to focus on others concepts such as loyalty, technology acceptance or personalization process. Finally, I focus on the risk generated by the use of tags, that is to say privacy concerns.

In the conclusion of this thesis I give some recommendation addressed to the retailers to achieve a successful implementation respecting their consumers' privacy.

- I. INTRODUCTION**
- II. RESEARCH PROBLEM**
- III. RESEARCH OBJECTIVE**
- IV. RFID**
- V. THE RFID'S MARKET**
- VI. APPLICATIONS OF THE RFID**
- VII. RFID IN LOGISTIC**
- VIII. CRM**
- IX. LOYALTY**
- X. NEW TECHNOLOGIES**
- XI. PERSONALIZATION PROCESS**
- XII. RFID AND CRM**
- XIII. TECHNOLOGY ACCEPTANCE**
- XIV. PRIVACY**
- XV. LIMITS**
- XVI. CONCLUSION**

**PERCEPTIONS ET MOTIVATIONS D'ACHAT  
DES MERES DE FAMILLE CONCERNANT  
LE MARCHE DE LA MODE ENFANTINE DE LUXE**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

Le marché du textile de luxe pour enfant est en pleine expansion. Ses caractéristiques sont différentes des autres marchés de la grande distribution. Il n'a été que très peu étudié jusqu'à maintenant, ce qui le rend si intéressant.

Cette étude a donc pour but de comprendre les perceptions et les motivations d'achat des mères de famille concernant le marché de la mode enfantine de luxe, mais également d'étudier les canaux de communication et de distribution des maisons de haute couture afin de proposer un système plus efficient.

Grâce à une étude qualitative sur 19 femmes, acheteuses de vêtements de luxe pour leur enfant, nous avons pu mieux cerner leurs habitudes de consommation au leur quotidien. L'une des principales motivations de nos informantes induit implicitement une intense volonté d'appartenance à un groupe. Afin d'asseoir leur position, elles mettent en place tous les éléments leur permettant cette acceptation sociale, ce qui explique le fait de vêtir leur enfant avec des pièces de luxe.

Ce marché prometteur, malgré une démarche de recherche quelque peu passive, est en expansion, même si les mères peuvent être quelques fois réticentes. Vêtir ses enfants avec des habits de luxe se révèle être de plus en plus courant mais ne concernent souvent que certaines occasions spéciales ; les mères veulent garder ces pièces 'haute couture' pour s'illusionner d'un univers de rêve et surtout s'assurer de liens communautaires importants. Afin de s'informer des tendances, les mères utilisent leur réseau social : le bouche à oreille semble être le moyen de communication le plus efficace. Cela leur permet de suivre leur finalité première : être membre à part entière d'un groupe social d'élites.

Nous avons pu constater que le réseau de distribution des marques de luxe concernant la mode enfantine est très restreint et répond à des exigences particulières. Les magasins spécialisés sont les lieux favoris des consommatrices, toujours à la recherche d'objets ayant une véritable dimension symbolique. Les canaux de communication sont très peu actifs et nécessitent d'être très initié pour les connaître. Notre étude révèle donc certaines attentes des consommatrices en termes de distribution et de communication.

**I. INTRODUCTION**

1. Possibles contributions de l'étude
2. Cadre de l'étude et ses limites

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le luxe & l'ouverture vers une nouvelle perspective : le secteur enfant de vêtement de luxe
2. Les motivations dans l'achat de vêtements de luxe pour enfants
3. Stratégies adoptées par les maisons de luxe dans le segment de l'habillement de l'enfant

**III. MÉTHODOLOGIE**

1. Phase théorique
2. Approches méthodologiques
3. Méthode de collecte
4. Le design de la recherche
5. Codage et analyse des données

**IV. RÉSULTATS**

1. Représentation du Luxe Enfant
2. Les motivations des mères
3. Distribution et communication
4. Réticences à l'achat de vêtements de luxe pour enfant

**V. CONCLUSION**

1. Principaux résultats
2. Implications managériales\*
3. Limites de l'étude

**MARKETING STUDIES: SIMULATION OF NEW PRODUCT  
DEVELOPMENT AND INTRODUCTION:  
BIO10TIK, ORGANIC FAST FOOD**

---

Directrice de mémoire : Véronique PAUWELS, IESEG

This final year dissertation presents marketing studies concerning simulation of simulation of new product development. The food industry launch every year many new products on the market: it is one of the most innovate industry on the world market. Objectives of the dissertation are to well define the food industry and the process of food innovation and then to create "realistic" researches on marketing studies made for the launch of an organic fast food restaurant: studies on the environment and the creation of the marketing mix' elements.



## **I. PRESENTATION OF THE PROJECT**

1. The concept
2. The profile and competencies of the creator and responsible of the organic fast food project

## **II. ANALYZE OF THE FOOD INDUSTRY SECTOR**

1. The economical environment
2. Importance of the New Product Development and Introduction (NPDI)
3. Importance of quality

## **III. SPECIFICITY OF THE SECTORS: FAST FOOD CATERING AND ORGANIC PRODUCT MARKET**

1. The fast food catering, a new sector, young and rapid
2. Organic product market
3. Competitors
4. Potential demand

## **IV. THE FAST FOOD PROJECT**

1. The brand
2. Product
3. More than a product, a concept to sell
4. The Price strategy
5. Place
6. Promotion

**ETUDE DE LA CONCURRENCE DE L'ENTREPRISE X SUR LE  
MARCHÉ DES CUISINES**

---

Directeur de projet : Kristof COUSSEMENT, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

**CONFIDENTIEL**

**COMMENT ET PAR QUELS MOYENS MOBILISER DURABLEMENT LE  
CONSOMMATEUR A L'ACHAT DE PRODUITS LOCAUX ?**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

Guibert del Marmol caractérise les enjeux du développement durable aujourd'hui selon trois axes majeurs :

- 1) les crises du système financier
- 2) l'état de la planète
- 3) la démographie

Pour ne citer qu'elle, Coline Serreau titre son dernier documentaire « Des solutions locales pour un désordre global ». D'un bout à l'autre du monde le développement local apparaît comme la clé pour contrer les abus de la mondialisation, affronter les enjeux cités par G. del Marmol et envisager plus sereinement les années à venir.

Nous pensons le développement durable comme la création de modèles économiques et humains sains et viables. Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés au monde agricole et industriel (transformation des produits frais) français en allant à la rencontre des acteurs du commerce local, avant de mener une étude auprès du consommateur.

Dans un objectif volontairement opérationnel, nous avons recentré notre problématique sur l'aspect marketing du commerce local : comment et par quels moyens mobiliser, durablement, le consommateur à l'achat de produits locaux ?

Ce travail est qualitatif : notre objectif n'est pas de réaliser une étude de marché, mais bien de comprendre les aspirations des consommateurs.

## **I. ARGUMENTS ÉCONOMIQUES**

1. L'agriculture française
2. La société française
3. Le développement local , une solution globale

## **II. MOTIVATIONS ET PERCEPTIONS DU CONSOMMATEUR**

1. Perception 1 : Le prix
2. Perception 2 : La variété
3. Perception 3 : La structure de l'information
4. Perception 4 : Influence du genre et des sentiments
5. Perception 5 : Origine et proximité
6. Focus 1 : Le marketing du commerce équitable : parallélismes et contraires
7. Focus 2 : L'exemple de saveurs en' or

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Les choix d'une étude qualitative
2. Expérience
3. Informants
4. Cadre conceptuel
5. Guide d'interview

## **IV. ANALYSE DES RÉSULTATS**

## **V. RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION**

## **LE LIEN ENTRE LA PERSONNALITE DU CONSOMMATEUR ET LA PERSONNALITE DE LA MARQUE SUR LE MARCHE DU SPORT FRANÇAIS. QUEL IMPACT SUR LE COMPORTEMENT D'ACHAT ?**

---

Directrice de mémoire : Véronique PAUWELS, IÉSEG

Le marketing moderne évolue de nos jours vers de nouvelles tendances. La préoccupation principale des responsables marketing n'est plus seulement le produit mais le consommateur et sa personnalité.

Ainsi, de nombreuses études ont été menées afin de décrire la personnalité du consommateur selon différents aspects. En parallèle, avec l'avènement des concepts d'anthropomorphisation et d'animisme de la marque, qui stipule que de nos jours la marque est vue comme une personne à part entière, de nombreux auteurs ont développés des outils permettant de mesurer la personnalité de la marque (Aaker, 1997).

Le but de notre étude est donc de montrer qu'il existe réellement une relation entre la personnalité du consommateur et la personnalité de sa marque préférée dans le contexte concurrentiel qu'est le marché des produits sportifs en France.

Afin de menée cette étude, une revue de la littérature a été effectué afin de définir les différents concepts que sont la personnalité du consommateur, la personnalité de la marque ainsi que ceux définissant le comportement d'achat des consommateurs dans une vision relationnel du marketing. Ainsi nous avons défini les différents concepts clé du marketing moderne que sont la confiance, l'engagement, l'attachement et la fidélité.

Pour les besoins de notre étude, une enquête quantitative a été effectuée afin de tester nos différentes hypothèses. Cette étude basée sur un échantillon de 315 répondants, nous a permit, après différentes analyses, de conclure que le lien entre la personnalité du consommateur et celle de la marque étaient liés et que ce lien influencé de façon direct ou indirect le comportement du consommateur. Ainsi il nous a été possible de faire plusieurs recommandations stratégiques aux firmes sportives concernant le positionnement de leurs produits ou leurs campagnes de communication futures.

## **I. DÉFINITION DU CHAMP DE RECHERCHE**

1. Définition de la problématique
2. Intérêt managérial de cette étude

## **II. ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE**

1. Le lien entre la personnalité du consommateur et la personnalité de la marque
2. L'impact de la personnalité des marques sur le comportement du consommateur

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Comment mesurer la personnalité du consommateur et de la marque ?
2. Les échelles de mesure des concepts du marketing relationnel

## **IV. ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Description de l'échantillon
2. Le lien entre la personnalité du consommateur et la personnalité de la marque
3. L'influence du lien entre la personnalité du consommateur et la de marque sur les concepts du marketing relationnel
4. Les liens unissant les concepts de confiance, d'engagement, d'attachement et de fidélité

## **V. CONCLUSIONS ET INTÉRÊT MANAGÉRIAL**

**THE INFLUENCE OF CULTURE ON CONSUMER PERCEPTIONS OF  
LUXURY AND CONSUMER BEHAVIOUR  
A CROSS-CULTURAL STUDY BETWEEN FRANCE AND BRAZIL**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

Academic researchers as well as managers around the world have acknowledged the importance of culture when building a business in a foreign country. Indeed it appears that culture has a way of influencing consumer behaviours, complicating the marketing process that consists in building a unified brand image around the world.

This issue has gained particular importance over the years as companies have expanded their businesses, notably to emerging markets whose cultures are often significantly different to that of developed countries.

After starting off 2008 with high hopes being one of the industries that suffered the least from the economic crisis it seemed the downturn caught up to the luxury industry later in the year, forcing luxury managers to reposition most of their strategies on new emerging markets which appeared to be facing the crisis extremely well. While expanding to a new market is a common practice, people tend to forget the level of obstacles and challenges that can appear along the way. Culture is one of the most challenging obstacles a company faces in this situation.

This study examines the influence of culture on consumer perceptions of luxury and consumer behaviour. It was driven in order to give some perspective on the level of influence culture has on consumer perceptions of luxury and the influence the latter have on consumer behaviours in both developed and emerging markets. The study is a cross-cultural analysis between France, a developed country known for its strong luxury market and Brazil, an emerging market that has shown a surprising resistance to the crisis and a spectacular growth in terms of economy and development.

The theory regarding perceptions of luxury and consumer behaviour gave insights into the level of influence the first has on the latter. The study concentrated on verifying the influence of perceptions on two dimensions of consumer behaviour: consumer attitudes and consumer purchase intentions, and testing the influence of culture on perceptions of luxury. The study also aimed at identifying luxury consumer profiles based on their attitudes towards luxury so as to show that Brazil and France are two very different luxury markets.

An online survey which aimed at discovering consumer perceptions, attitudes towards luxury, purchase intentions and cultural values was presented to 352 potential consumers (244 French respondents and 108 Brazilian respondents) aged between 18 and 30. It revealed significant influences between the four variables. This being said, an initial hypothesis regarding the cultural identity of both nations was not verified, as Brazil did not prove to be culturally different to France.

Nevertheless, a cultural difference could be noted between two groups of respondents which allowed us to verify the remaining hypotheses of the study. The overall outcome of the study revealed a partial influence of culture over consumer perceptions of luxury as well as a significant influence of perceptions of luxury over the two consumer behaviour variables and the existence of four clear consumer categories in both observed markets.



## **I. THE LITERATURE REVIEW**

1. The luxury market
2. Culture in marketing
3. Luxury perceptions
4. Main aspect of the literature and expected contribution of the study

## **II. CONCEPTUAL FRAMEWORK AND MAIN HYPOTHESES**

1. Culture and its impact on perceptions and attitudes
2. Perceptions of luxury and consumer behaviour
3. Consumer behaviour in the luxury market

## **III. THE METHODOLOGY**

1. The data collection
2. The data analysis
3. Summary of the methodology

## **IV. THE FINDINGS**

1. The sample characteristics
2. The study's results
3. Discussion and limitations of the study
4. Contributions of the study, limitations and future recommendations

## **COMMENT EDUQUER LE CONSOMMATEUR AFIN DE FACILITER L'ACTE D'ACHAT D'AMPOULES EN MAGASIN?**

---

Directeur de projet : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

Ce projet de consulting, effectué en collaboration avec la Centrale d'achat de Leroy Merlin, porte sur les défis de la commercialisation des ampoules et autres sources lumineuses (AASL). En effet, l'offre d'AASL s'est fortement complexifiée. Leroy Merlin entend faciliter l'achat d'AASL pour les clients par des solutions en rayon, à savoir l'aide du vendeur (traditionnelle) et de l'information sur le lieu de vente ILV. L'objectif de ce projet est donc de conseiller Leroy Merlin pour « mieux parler de la lumière » à ces clients, et dans un même temps, de réduire les recours au vendeur et d'augmenter l'usage de l'ILV par les clients.

Nous avons, dans un premier temps, identifié et développé les concepts clés liés à cette problématique par des lectures de travaux de recherche déjà réalisés. Dans un deuxième temps, nous avons effectué un benchmarking des solutions mises en place par les concurrents de Leroy Merlin. Dans un troisième temps, nous avons menés des entretiens qualitatifs auprès de vendeurs et clients afin de mieux identifier les attentes des clients et les problèmes liés à l'achat d'AASL en rayon. Enfin, à partir de toutes ces informations, un questionnaire a été administré en face-à-face à quelques 214 clients. Les réponses obtenues ont permis de quantifier les phénomènes déjà identifiés, et donc, de proposer des solutions opérationnelles à Leroy Merlin.

Certains résultats de notre recherche sont en accord avec nos suppositions. Les clients se sentent généralement perdus face à l'offre d'AASL en rayon. Premièrement, les AASL constituent encore une innovation à leurs yeux, et deuxièmement, ils manquent de connaissances techniques. L'aide du vendeur leur est donc précieuse. Cependant, d'autres résultats se sont avérés plus surprenants. Les économies d'énergie générées par les nouvelles AASL ne motiveraient qu'un quart des clients, tandis que la grande majorité n'y prête pas une grande attention. D'autres parts, les clients ne se servent que très rarement des informations exposées en magasin. L'ILV serait mal placée (trop haute) et peu satisfaisante.

Nous avons identifié un segment cible constitué par les clients qui perçoivent l'achat d'AASL comme complexe. Pourtant, il semblerait que les attentes de ces clients soient similaires à celles de tous les clients. Nos recommandations finales intègrent à la fois les renseignements souhaités par les clients, une simplification des informations qu'ils percevaient comme trop compliquées, des solutions pour tester les ampoules en magasins afin de réduire les craintes des clients, et une proposition pour mieux organiser le rayon, afin que les clients se sentent moins perdus.

## **I. INTRODUCTION**

1. Descriptif du groupe ADEO
2. Descriptif de l'entreprise Leroy Merlin
3. Le secteur du bricolage en France
4. Le rayon luminaires suite à l'évolution du contexte culturel et légal
5. Les différentes catégories d'AASL

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le comportement du consommateur et ses modèles traditionnels
2. Le comportement du consommateur : toujours rationnel ?
3. Le comportement du consommateur face aux innovations
4. Les consommateurs et le comportement durable
5. Les consommateurs face aux ampoules et autres sources lumineuses
6. Le rôle des distributeurs

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Benchmarking
2. Interviews
3. Questionnaires

## **IV. L'ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Échantillon
2. Le client et le rayon des ampoules
3. L'information sur le lieu de vente (ILV)
4. L'organisation du rayon
5. Conclusion de l'analyse de la recherche quantitative

## **V. RECOMMANDATIONS**

1. L'ILV
2. Le merchandising

**PROPOSER UN PLAN DE MARKETING POUR UN SERVICE  
D'OPTIMISATION DE LA MOBILITE INDIVIDUELLE VIA  
INTERNET ET UNE PLATEFORME DE TELEPHONIE MOBILE.**

---

Directeurs de projet : Véronique PAUWELS et LOIC PLÉ, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

**CONFIDENTIEL**

**INFLUENCE OF SELECTED MARKETING MIX ELEMENTS ON  
CUSTOMER'S PURCHASE INTENTION TOWARD NATIONAL  
BRANDS AND PRIVATE LABELS –  
AN APPLICATION TO THE FRENCH GROCERY RETAIL INDUSTRY**

---

Directeur de mémoire : Kristof COUSSEMENT, IÉSEG

Today's competition along the alleys of hypermarkets and supermarkets has reached a new level through the development from mass retailers of their own product ranges. Those products, called store brands or Private labels, have during the past few years flooded the markets to continuously take market shares away from national brands.

The purpose of this study is to investigate the different impacts that elements of the marketing mix can have on consumer's purchase intention toward National or Store Brands through intermediary variables.

A model is built after being supported by the evidences underlined in the literature. However, beyond assessing the simple existence of a relation between the elements of the conceptual framework, the research aims at measuring the effects engendered by a variation of marketing mix elements attributes.

An empirical application is conducted on the French grocery market especially on a mass retailing scope, a market on which both national brands and private labels are competing.

The findings of this research principally highlight several interesting correlations between marketing tools such as price and advertising level and the final consumer's willingness to buy, thus providing interesting insights for strategic decisions as well as for further researches.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Introduction
2. Situation analysis
3. Definition of the concepts
4. Conceptual framework
5. Development of the model

## **II. METHODOLOGY**

1. Development of the model
2. development of a questionnaire

## **III. QUANTITATIVE DATA ANALYSIS**

1. The sample: facts and figures
2. Validation of the model - Preliminary analyses
3. Validation of the model – Factor analyses
4. Validation of the model – Regression analyses
5. Validation of the model – Mediation effect
6. Complementary analysis

## **IV. CONCLUSION**

1. Managerial implications
2. Limitations and further research

## **FUNCTIONAL FOODS: FRENCH CONSUMER'S PERCEPTION, ATTITUDES AND WILLINGNESS TO PURCHASE**

---

Directrice de mémoire : Nathalie DEMOULIN, IÉSEG

Over the recent years, diet and nutrition have become a topical issue and a daily preoccupation among the population. Because of obesity risks, apparition of new diseases, food crises, etc , more and more consumers feel concerned about what they consume and want to have a healthy way of life. In view of this demand, new products have entered the market: functional foods. These products would have benefits for health and prevent some diseases.

Through this thesis, we wanted to know what are the factors influencing the consumer purchase intention of functional foods. Our purpose is to show how consumers perceive functional food products and which attributes influence their buying intention.

First of all, we have studied and have gone into the subject in depth (definition, evolution, market, current tendencies, etc) in order to make the best investigation. Then, we decided to base our research on *the Theory of planned behavior* realized by Azjen. We elaborated our conceptual framework through four main concepts: Attitude, Personal Behavior Control, Subjective norms and Customer Buying intention.

In the research methodology, a qualitative research was made. It was useful to have a general opinion about functional food products (Do they know functional food products? Do they consume them? Why they consume them? Why not? Etc.). It was also a precious help for the quantitative research and for the drafting of survey. After collecting our data and analyzing the results, we could highlight which factors most influenced customer buying intention in the second part. We demonstrated that attitude and subjective norms regarding functional food products consumption had an impact on the customer buying intention. Last but not least, we highlighted that price was the factor which most influenced the customers.

Through this work, we also wanted to study the impact of some moderators on the customer buying intention such as age, income, health consciousness and food safety concern. We could highlight a positive impact of food safety concern on customer buying intention. However, the study showed that age, health consciousness and income moderators do not have any impact.

This entire thesis helped us to give some managerial advices concerning functional foods such as adapting marketing strategy in order to be more credible, justify the higher price and improve communication around this product using in the best way Medias.



## **I. THE RESEARCH STATEMENT**

1. The Research problem
2. The Research objective
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Healthy Food concepts
2. Functional food market
3. Levels of market share
4. Innovation and marketing strategy
5. Attitude and behavior: theory of reasoned action and theory of planned behaviour
6. Moderators

## **III. METHODOLOGY**

1. Qualitative research
2. Quantitative research

## **IV. CONCLUSION**

**IDENTIFICATION DES VARIABLES INFLUENÇANT  
L'IMAGE-PRIX : CAS DE L'ENTREPRISE X**

---

Directeurs de projet : Jacques ANGOT et Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

**I. MISSION AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

**II. BENCHMARKING SCIENTIFIQUE SUR L'IMAGE-PRIX**

1. Une nouvelle strategie d'entreprise : l'image-prix
2. Les variables déterminantes dans la construction image-prix
3. Le Benchmarking scientifique

**III. DEMARCHES NÉCESSAIRES POUR L'IDENTIFICATION DE LA FORMATION DE L'IMAGE-PRIX DE L'ENSEIGNE X**

1. Benchmarking opérationnel : identification de l'image-prix de l'enseigne X et de ses concurrents
2. Analyse quantitative : les caractéristiques clients et l'image prix
3. Limite du projet consulting

**IV. RÉSULTATS ET ANALYSES DES DIFFÉRENTES MÉTHODES UTILISÉES**

1. Des caractéristiques différentes pour chacune des enseignes
2. Des différences de perception de l'image-prix entre consommateurs
3. L'impact des caractéristiques clients sur l'image-prix

**V. APPLICATION AU CAS DE L'ENTREPRISE X**

1. La mise en avant de l'image-prix de l'enseigne
2. La mise en avant des produits image-prix de l'entreprise X

**DOES THE MANAGEMENT STYLE ACT AS MODERATOR IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN STRESS AND BURNOUT?**

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

This research project has two main goals. Its first purpose is to measure how the knowledge a consumer has about a product is influencing the way he evaluates quality. This study is outlining the attributes thanks to which, each consumer, at his own level of knowledge, is evaluating quality. Thus, this research paper is showing that the consumers are evaluating quality differently in function of their familiarity with a product. The second part of this paper is considering the country of origin concept. Although a lot of studies have been made about the country of origin theory, this research is aiming at showing something which is still vague in the marketing domain. This paper is studying the hypothetical relationship between a brand and the country of origin effect. After have studied the effect the country of origin has on perceived quality, this study wants to prove that a successful brand can exert an effect on the country image. This part of the study is exploratory as this relationship has not yet been really studied. Moreover, it is the first time it is measured in the context of this study, which is in Spain, about fashion garments. Due to that, the results of this study are going to help the process of having an idea about the effect a national brand can have on the country image. This study contributes to prior knowledge, perceived quality and country of origin effect literatures.

**I. INTRODUCTION: DEFINING THE RESEARCH PROBLEM**

1. Problem context
2. Statement of the research question
3. Plan of study

**II. LITERATURE REVIEW AND CONCEPTUAL FRAMEWORK**

1. Concepts
2. Research Hypothesis
3. Conceptual framework

**III. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Type of methodology chosen
2. Information needed
3. Data sample
4. Measurement and scale used
5. Elaboration of the questionnaire

**IV. DATA ANALYSIS**

1. Methods to analyze the data
2. Pretest
3. Data preparation
4. Results

**V. DISCUSSION**

1. Knowledge
2. COO
3. Brand Success

**VI. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

## **ETUDE SUR L'IPAD**

---

Directrice de projet : Nathalie DEMOULIN, IÉSEG

L'iPad, la tablette tactile multimédia d'Apple, a été lancée en 2010 en France. Accompagnée d'une forte émulsion médiatique, la tablette s'est imposée sur un nouveau marché, avec comme stratégie clairement affichée de créer un nouveau besoin, positionné entre le smartphone et l'ordinateur.

La situation de l'iPad dans le monde est un succès certain, mais la situation en France semble plus mitigée, du fait d'un manque de connaissances sur les cibles potentielles et les usages de la tablette.

L'objectif du projet est d'étudier les raisons du succès de l'iPad et son avenir sur le marché des tablettes, dans le monde et en France.

Il est donc intéressant de faire une étude du marché des tablettes pour se pencher sur les raisons de ce succès dans la stratégie d'Apple, en n'oubliant pas de bien déterminer la cible de ce produit grâce à un questionnaire en ligne.

Dans un 2ème temps, il sera pertinent de prévoir quel sera l'avenir des applications mobiles pour cette tablette, en faisant d'une part une analyse de sa structure, puis en s'intéressant notamment aux succès et en étudiant finalement la concurrence en place sur le marché. Cette étude est tout à fait pertinente puisqu'à date aucune étude n'a été publiée officiellement sur le sujet.

En finalité, l'étude nous permettra de déterminer plusieurs opportunités de développement d'applications mobiles à court terme, en ayant bien pris soin de comprendre les enjeux de la mutation digitale et des changements de consommation de médias et d'Internet induite par l'arrivée de l'iPad sur le marché.

## **I. POURQUOI L'IPAD EST-IL DEVENU UN SUCCES ?**

1. Revue de littérature
2. Stratégie d'Apple
3. Etude du marché des tablettes
4. La cible et les perceptions

## **II. LE MARCHÉ DES APPLICATIONS**

1. Un marché plus dynamique et concurrentiel
2. L'avenir des applications pour iPad : préambule

## **III. CHANGEMENTS DE CONSOMMATION D'INTERNET**

1. Analyse des données
2. Opportunités de développement pour le futur

## THE CHANGE OF A LOCAL BRAND TO A GLOBAL BRAND

---

Directrice de mémoire : Véronique PAUWELS, IÉSEG

The goal of this thesis is to understand the implications of the change of a brand name. Indeed it is a major element of brand equity. It is more precisely the change of the name of a local brand to a brand name that sounds more global. Some other elements are taken into account: consumer ethnocentrism, the attachment to the former brand, the nostalgia towards the initial brand and the origin of the former brand that may have a negative impact on the transfer of brand equity. And the similarity between the two brands that is assumed to have a positive impact is also in the model.

The chosen brand is Saint Michel which is a brand that markets biscuits made with butter and positioned as a familial company manufacturing typical butter biscuits, plain round flat cakes for a century. Another brand, not perceived as local, has been chosen to have a point of comparison. The chosen brand is Taillefine that has been changed by Belvita. This name has also been chosen as the potential new name of Saint Michel.

A qualitative questionnaire was made up to have an idea of the reaction of consumers towards the change of the name. Then a quantitative questionnaire was administrated.

The results show that there is a significant change in the brand equities in both cases. However the change is more important in the case Saint-Michel Belvita. However for brand equity and brand loyalty the element that most influences negatively the transfer of brand equity is the attachment to the former brand. But origin of the former brand influences negatively the transfer of brand equity for the case Saint Michel-Belvita and is the element that influences most transfer of especially brand awareness but also of the perceived quality. For the case Taillefine-Belvita the only elements that influence the transfer of brand equity are attachment (to the brand equity, perceived quality and loyalty), similarity (to perceived quality and loyalty) and nostalgia (to brand awareness). A surprising result is that when nostalgia influences the transfer of brand equity, its influence is positive.

These results involve for managers to reconsider well the change of a brand name since there is a loss of brand equity, especially for local brand names. However if there is a search of a new positioning, this might be easier since most of elements of brand equity are not transferred, especially those of brand awareness.



**I. INTRODUCTION**

**II. LITERATURE REVIEW**

**III. CONCEPTUAL FRAMEWORK**

**IV. DATA ANALYSIS**

**V. DISCUSSION**

**VI. CONCLUSION**

**PURCHASING: A STRATEGIC RELATIONSHIP PERSPECTIVE**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

Both academic researchers and professionals recognize the importance of purchasing in today's industrial companies' efficiency. In these companies Purchasing has become an integrant instrument of the development strategy as it becomes a major level of business.

This study examines the purchasing strategies implemented by companies in terms of supplier selection, key suppliers and relationships issues. The research applies to manufacturing companies and thus, thirteen professionals have been interviewed to support it. The analysis shows that manufacturing companies dedicate a particular attention to their purchasing strategies as their purchases represent more than 50% of their turnover.

The study concentrates in identifying the companies' trends to implement supplier selection, key suppliers strategies and leading long term relationships with the various participants throughout the purchasing process. It has been driven to provide some approaches on the current purchasing role and importance.

The scope of the research is limited to the purchasing side and not the supplier's perspective. It has been concluded that the purchasing strategy is implemented in various ways, and that the selection of key suppliers and relationships are often significant components of the purchasing policy.

The adaptation of purchasing to the changing supplier markets on one side and the consideration of network type purchasing organizations on another side are often not yet in the main focus of companies facing an international development of their business and structures.

## **I. INTRODUCTION**

1. The Research problem
2. The Research objective
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. The conceptual framework
2. Purchasing Management and supplier selection
3. Key suppliers
4. The Buyer / Seller Relationship
5. Understanding the research environment: Manufacturing organizations

## **III. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Research design
2. Data collection
3. Interview guide
4. Sampling design
5. Data analysis

## **IV. THE FINDINGS**

1. Participants descriptive statistics
2. The findings from the panel of interviews
3. Summary of the findings

## **V. DISCUSSION**

1. Sourcing and suppliers panel issues within the companies
2. Role and positions of key suppliers in companies
3. Several relationships and collaborations to consider in purchasing

## **VI. CONCLUSION**

**LES EFFETS DE LA NOSTALGIE ET DE L’AUTHENTICITE SUR  
L’INTENTION D’ACHAT, ET LES EFFETS MODERATEURS DE L’AGE  
ET DU GENRE DU CONSOMMATEUR.**

---

Directeur de projet : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

Le sujet de l’authenticité dans l’industrie automobile nous a paru intéressant à traiter pour plusieurs raisons. Pour commencer, l’authenticité est un critère grandissant dans l’industrie et dans la demande du consommateur. Nous pensons également que l’authenticité, dans la consommation en général, et la consommation automobile en particulier, n’est pas une tendance éphémère mais un mouvement de fond dû à l’évolution de la société. L’authenticité est depuis longtemps évoquée dans les recherches scientifiques, Firat et Venkatesh (1995) affirmaient que la recherche de l’authenticité est caractéristique de la consommation postmoderne car les individus sont nostalgiques de leurs anciens modes de vie. Elle fut d’abord uniquement mise en lumière dans le domaine de l’art, puis, après, elle atteignit la consommation.

D’autre part, l’automobile est un secteur clé de l’industrie en France juste après l’agro-alimentaire et les biens d’équipements ; la valeur de l’achat automobile s’élève à 3,4% de la consommation des ménages et en fait le poste de dépenses le plus important des biens durables. Plus de 14% du budget des ménages français est consacré chaque année aux dépenses de transport et moins de 3% aux services de transports (INSEE, 2010). C’est un secteur fragile et qui a connu la crise ; les réponses à la crise sont uniques et dignes d’attention car elles ont su mobiliser de grandes ressources directement en faveur des particuliers (exemple de la prime à la casse) et même su se renouveler malgré la crise (l’avènement du véhicule électrique, développement des hybrides).

## **I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Authenticité
2. Authenticité et Nostalgie
3. Congruence et Intention d'achat
4. Cadre conceptuel
5. Hypothèses

## **II. METHODOLOGIE**

1. Echantillon
2. Déroulement du pré-test
3. Présentation des modèles retenus
4. Présentation du questionnaire

## **III. ETUDE STATISTIQUES**

1. Analyses factorielles
2. Analyse des différences
3. Recherche des relations de dépendances
4. Analyses des résultats, relations entre les construits
5. Résultats des effets modérateurs sur les relations entre les construits
6. Analyses des résultats, effets modérateurs sur les relations entre les construits

**LE SPONSORING DES COLLECTIVITES PUBLIQUES, QUEL  
IMPACT SUR LA QUALITE PERÇUE, LA SATISFACTION ET  
L'ENGAGEMENT ENVERS UN SERVICE PUBLIC**

---

Directrice de mémoire : Raluca MOGOS DESCOTES, IÉSEG

Depuis maintenant plus de 35 ans, le sponsoring s'est considérablement développé dans les pays industrialisés (Meenaghan, 1998). On considère que cet outil de communication influence les perceptions des consommateurs d'une marque. Les recherches portent souvent sur des sponsors privés et non pas sur les collectivités publiques. Ainsi, Pope, Voges et Brown (2009) ont étudié l'impact du sponsoring sur la qualité de la marque. Cependant, l'impact du sponsoring sur la qualité perçue d'un service (par exemple un service public comme la mairie) n'a jamais été étudié. Pourtant, les collectivités locales qui rendent un service public sont des partenaires majeurs d'équipes et d'évènements sportifs. On peut alors se demander quel est l'attitude de l'utilisateur envers le service public qui parraine et quelles sont les retombées d'un point de vue de la qualité perçue du service qu'elles rendent. Nous avons choisi pour cette étude d'utiliser la mairie de Nantes comme service public qui sponsorise l'équipe de Nantes de handball.

L'étude montre que l'utilisateur ne considère pas les services publics comme des sponsors à part entière. L'attitude envers le parrainage n'est alors pas altérée par l'implication dans l'entité parrainée ni par l'adéquation entre le parrain et l'entité parrainée. Par contre, la qualité perçue de ce service public influence positivement la satisfaction et l'engagement de l'utilisateur.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le parrainage : un outil de communication
2. Le choix stratégique de l'entité parrainée
3. Le parrainage et les services publics
4. L'attitude envers le sponsoring
5. La qualité perçue du service
6. Connaissance de l'opération de sponsoring
7. La satisfaction
8. L'engagement
9. Choix du modèle théorique

## **II. MÉTHODOLOGIE**

## **III. RÉSULTATS ET DISCUSSION**

1. Statistiques descriptives
2. Les propriétés psychométriques des mesures
3. Résultats
4. Tableau de conclusion

## **IV. CONCLUSION ET IMPLICATIONS**

## **V. LIMITES**

## DOES BRAND INFLUENCE PURCHASE OF GOLD JEWELLERY IN INDIA

---

Directrice de mémoire : Monali HOTA, IÉSEG

From the beginning of my masters, I have always been interested in the field of branding. Being in France I have seen that every consumer goods had high influence by the brands. I had been in the business of gold jewellery, and I had much knowledge about this compare to other business. When I decided to do this research on "Influence of branded gold jewellery market in India", I had gone through different sites and I found that there people today even in India have become brand conscious not only in clothing and any other luxury product. India being the highest consumption of gold jewellery and Gold jewellery is also considered as the tradition in India, and people have been consuming gold jewellery from their near people from quite long time. Entry of few branded gold jewellery market in India have changed the consumption and perception of gold jewellery over a period of time. So I thought it would great to know if there is equal influence of brand on gold jewellery compare to other products.

Branding which is today one of Genre over all the products in the market. Consumers in the market are moving toward purchasing the branded product from over other non- branded product. Every consumers wants the general public to know the brand they are using, this shows the social status of the individual. There are been research done in U.K on what make the jewellery purchases are made. There are also been few research done in India which tells people in India today does not have the tendency to purchase gold jewellery just as an asset or tradition. They have moved towards purchasing the gold jewellery which are light weight and fashionable good looking jewellery of 18carat which are mostly available in branded gold jewellery shops India. Being into this gold jewellery business as traditional gold jewellery shop from long time, it would be very interesting to know how consumers today are making their gold jewellery purchases. And to move towards it according to the needs of the consumer.

The specific purpose of my investigation is to study, how customers makes the purchases of gold jewellery in India. To also understand how consumers consider the brand when purchasing the gold jewellery in India. This research will help me study the attitude of the consumer when purchasing the gold jewellery market in India. At the end of this research it will tell me how consumer's takes brand as the criteria for the purchase of gold jewellery in India.

The research scope can be mostly on different segment of the customers. India being very huge country I will not able to have interview or take survey from throughout India. I decided to take the sample of interview to people in south India. Taking the small sample as a population can have the effect the analysis I am doing.

How does the brand influence the purchase of gold jewellery in India? On the basis of the explanation given above my research question will be mostly based on the braded gold jewellery market in India. And will also show the behaviour of the consumer when purchasing the Branded gold jewellery in India.



- I. INTRODUCTION TO THE INDIAN GOLD JEWELLERY MARKET**
  
- II. RESEARCH PROBLEM**
  
- III. LITERATURE REVIEW**
  
- IV. RESEARCH METHODOLOGY**
  
- V. DATA PREPARATION**
  
- VI. RESULTS AND SAMPLE ANALYSIS**
  
- VII. FINAL STATE OF HYPOTHESES**
  
- VIII. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**
  
- IX. LIMITATIONS AND FUTURE PLANS FOR THE CONTRIBUTION**

**COMMENT DEVELOPPER LES RESSOURCES EXTERNES AUX  
ATELIERS DE LA MAISON CHEZ LE LEROY MERLIN FRANCE**

---

Directeur de projet : Rùben CHUMPITAZ, IÉSEG

Les consommateurs peuvent acheter de plus en plus sans sortir de chez eux, et comme le temps devient une denrée rare, on peut observer que les achats à domicile connaissent une croissance à deux chiffres. L'enseigne Leroy Merlin est donc obligé d'attirer à nouveau les clients en magasin en redoublant d'effort, pour faire du shopping une expérience gratifiante.

Le service client Atelier de la Maison (ATM) s'inscrit dans une logique d'accompagnement du client dans ses projets, c'est aujourd'hui le parti pris de l'enseigne. Ce positionnement lui confère un fort avantage compétitif vis-à-vis des concurrents.

L'objectif de mon étude est d'augmenter le nombre de ressources externes mis à disposition des magasins pour l'animation du service.

C'est à travers la revue de littérature que j'ai exposé en quoi l'analyse des concepts: marketing relationnel / confiance / satisfaction, rattaché au service marketing est pertinente et permet une meilleure compréhension de la problématique.

J'ai ensuite réalisé des tests qualitatifs et quantitatifs permettant de mieux connaître les ressources disponibles et de faire progresser mes investigations.

## **I. PRESENTATION**

1. Les chiffres clés
2. Les Ateliers de la maison (ATM)
3. Contexte et problématiques

## **II. BENCHMARK DES RESSOURCES DISPONIBLES**

1. Méthodologie
2. Résultats

## **III. REVUE DE LA LITTERATURE**

1. Le marketing relationnel
2. L'engagement - confiance
3. La motivation - satisfaction en magasin
4. Prix et management du revenu en magasin
5. Conclusion

## **IV. IMPLEMENTATION ET TESTS**

1. Méthodologie
2. Analyse ressources disponibles

## **V. PLAN DE MISE EN ŒUVRE / CAHIER DES CHARGES**

1. Aspects juridiques
2. Rédaction du contrat de collaboration
3. Fixation prix

## **VI. RECOMMANDATIONS**

1. Recommandations
2. Ouverture

**MYMAJORCOMPANY - DE NOUVEAUX ROLES POUR LE  
CONSOMMATEUR : UNE SOLUTION POUR L'INDUSTRIE DU  
DISQUE EN CRISE ?**

---

Directeurs de mémoire : Karine CHARRY et Loïc PLÉ, IÉSEG

Alors que l'industrie du disque subit une crise depuis plusieurs années, MyMajorCompany, label communautaire sur internet, arrive sur le marché avec un modèle donnant une nouvelle place au consommateur.

Ce modèle donne un rôle central à l'émergence d'une communauté. De nombreuses études ont démontré les différents avantages d'une collaboration avec une communauté.

L'objectif de ce mémoire est donc d'étudier cette solution proposée par MMC en se concentrant sur sa communauté. Elle est décrite selon ses dimensions (temporelle, spatiale et celle des échanges) et sa maturité. En comprenant son comportement, il est possible de deviner les enjeux d'un tel modèle et ses nouveaux défis.

## **I. L'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE DU DISQUE ET SES ÉVOLUTIONS RÉCENTES**

1. Naissance de l'industrie du disque
2. Années 80 : La première grande crise de l'industrie du disque
3. Fin des années 90 : L'arrivée d'Internet plonge le secteur dans une 2ème crise

## **II. LES CHANGEMENTS DU SECTEUR**

1. Les transformations de la distribution
2. Le modèle des majors remis en cause ?

## **III. LE MODÈLE MYMAJORCOMPANY (MMC)**

1. Le rôle du consomm'acteur
2. La relation avec l'artiste

## **IV. OBJECTIFS DU MÉMOIRE**

1. Existe-t-il une communauté MyMajorCompany ?
2. La communauté MyMajorCompany est-elle mature ?
3. La communauté MyMajorCompany est-elle une communauté d'innovation ?

## **V. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

1. Les pistes d'une communauté émergente
2. Les dimensions de la communauté émergente
3. Implications managériales
4. Limites

# HOW CAN CONSUMERS' EXPECTATIONS HELP BRANDS IN THE CHOICE OF A MOBILE STRATEGY?

---

Directrice de mémoire : Émérence LEHEUT

In France, the number of smartphones jumped from 4.8 million in 2008 to 7.1 million in 2009, and in the world, mobile web is expected to become more used than fixed Internet by 2014. Meanwhile today, only 57% of brands have developed a mobile strategy and 70% of these companies are going to increase their budget dedicated to the mobile by 2011.

Consequently, many companies want to develop a communication strategy on the mobile medium, but are lost and do not know what mobile services to offer. The objective of our thesis is to identify what consumers expect from a brand going on the mobile medium and how they perceive the various mobile strategies.

In order to obtain significant results and to have a valuable contribution, we used a classical marketing methodology based on the end-user to lead this research. We firstly conducted a literature review to identify the existing knowledge on the various mobile strategies, on the customers' perceptions and expectations of services and on the brand equity.

After identifying this conceptual frame, we conducted interviews with smartphone owners to collect qualitative data concerning their smartphone and their use of mobile services. The analysis of the qualitative data helped us to elaborate hypotheses about the choice of the smartphone; the mobile services and benefits users get from these services, and the brands offering mobile services.

Finally, during the empirical step of the study, we tested these hypotheses through an Internet-mediated questionnaire. Thanks to the collected data, we could not only highlight the necessity for some brands such as media, transportation and cultural brands to offer mobile services, but also the fact that users want a service that combines high speed, quality of the content and simplicity of use. We also noticed that users are loyal on the mobile medium to the brands they use on other media, reinforcing through the smartphone their relationship with the brand.

**I. RESEARCH PROBLEM AND OBJECTIVE**

1. The Research problem
2. Research objectives
3. Research questions
4. Plan of the thesis

**II. LITERATURE REVIEW**

1. Introduction to the literature review
2. The literature review
3. Bibliography

**III. METHODOLOGY**

1. The methodology used for our thesis
2. Bibliography

**IV. DATA ANALYSIS – THE EXPLORATORY RESEARCH**

1. Data collection
2. Structure of the exploratory research
3. Analysis of the collected data
4. Hypotheses

**V. DATA ANALYSIS – EMPIRICAL RESEARCH**

1. Data collection
2. Introduction to the data analysis
3. Test of the hypotheses

## **POURQUOI ET COMMENT LA COMMUNICATION EVENEMENTIELLE CONSTITUE AUJOURD'HUI UN FACTEUR CLE DE SUCCES DANS LES STRATEGIES DE COMMUNICATION DES MAISONS DE LUXE**

---

Directrice de projet : Karine CHARRY, IÉSEG

Avant la crise de 2008, une augmentation de 0,6% des dépenses globales en communication au sein des entreprises a été enregistrée, représentant un montant de 32,7 milliards d'euros, en comparaison avec l'année précédente<sup>1</sup>. Et le secteur du luxe ne déroge pas à cette généralité.

En effet, cette augmentation ne fait que renforcer l'importance actuelle de la communication et la prise de conscience des entreprises à ce sujet. Nous pouvons dire que cet outil indispensable aux entreprises fait aujourd'hui parti des piliers majeurs des stratégies.

Bien que les médias occupent une grande place dans les stratégies de communication, nous observons depuis quelques temps une montée en puissance de la communication événementielle, mobilisant aujourd'hui beaucoup de moyens et de créations dans les entreprises.

Au travers de ce projet, nous chercherons à comprendre pourquoi les Maisons de luxe s'investissent autant dans cet outil de communication et surtout quels types d'évènements sont les plus adaptés à chacune d'elles. C'est dans le secteur du luxe que notre étude s'est portée et plus précisément sur sept Maisons : Louis Vuitton, Hermès, Yves Saint Laurent, Gucci, Dior et CHANEL.

Pour étudier la pertinence d'un tel outil, nous avons commencé par apprendre à connaître l'état actuel du secteur du luxe : sa valeur, ses principaux acteurs, ses prévisions d'évolution. Puis, dans un second temps, nous nous sommes attachés à étudier les différents univers relatifs à chaque Maisons de luxe et leur environnement. Le but étant d'être capable de distinguer les images de marque de chacune d'entre elles, leurs forces et ambitions pour les années à venir.

Cette analyse nous a permis de positionner toutes ces Maisons les unes par rapport aux autres.

Suite à ces différentes recherches, nous avons étudié les tendances actuelles, innovantes en terme de communication événementielle à proprement parlé et ainsi fait ressortir les stratégies de communication des ces principaux acteurs du luxe. Ceci nous a aidé à mieux comprendre comment les Maisons de luxe déclinent leurs évènements, selon leur image de marque mais aussi selon le message qu'elle souhaite véhiculer. Afin de rendre cet exercice plus attractif, nous nous sommes rendus sur des lieux d'expositions de ces Maisons et avons rencontré de manière informelle des professionnels du secteur.

Les conclusions ont été surprenantes : malgré une différence indéniable en termes d'image de marque et de valeurs, nous avons pu remarquer que l'ensemble des Maisons de luxe étudiées organisent des formats d'évènements similaires. En revanche, nous avons pu observer des différences significatives en termes d'organisation, de ciblage de clientèle et de communication autour de ces évènements suivant les objectifs de chaque Maison. Ceci nous a donc permis d'imaginer des axes d'amélioration applicable à la Maison X.

---

<sup>1</sup> « Les Dépenses des annonceurs en 2007 et les prévisions pour 2008 », *Étude France Pub*, [www.irep.asso.fr](http://www.irep.asso.fr)



## **I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Quelques mots sur l'industrie du luxe
2. La Maison X
3. Les concurrents de X
4. Image et positionnement des marques de luxe
5. La communication événementielle

## **II. METHODOLOGIE**

1. L'étude qualitative
2. L'étude quantitative
3. Choix de l'étude qualitative

## **III. ANALYSE DES DONNEES PAR MARQUES PUIS D'UN POINT DE VUE GLOBALE**

**LUXE ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

---

Directrice de mémoire : Joëlle VANHAMME, IÉSEG

On sait d'une part que le luxe est bien souvent associé au superficiel, à l'ostentatoire, à l'inutile. D'autre part, on sait que les valeurs du développement durable se rapprochent plus volontiers de valeurs telles que l'éthique, le respect, la modération. On pourrait donc croire que tout oppose ces deux mondes. Et pourtant, ils se rejoignent sur de nombreux points : la qualité supérieure, les méthodes de production proches de l'artisanat, la rareté des matières utilisées...

Aujourd'hui, il est fondamental pour tous les secteurs d'être plus durable ; d'après la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »

L'intérêt de ce mémoire est donc de voir quelle est le point de vue des consommateurs sur la durabilité des produits de luxe, nous avons ainsi observé, à l'aide de 8 produits différents (4 vêtements et 4 bijoux), comment la rareté et le caractère éphémère des produits présentés influence la perception de la durabilité. Cela nous a permis de conclure que la rareté a un impact positif sur la perception de durabilité des produits de luxe tandis que le caractère éphémère a un impact négatif.

Nous avons également pu comprendre comment les consommateurs perçoivent l'intérêt pour les marques de luxe de faire du développement durable. En effet, d'après les réponses au questionnaire, les répondants se sentent concernés par le développement durable, ils sont prêts à dépenser davantage pour qu'un produit soit durable et ils estiment que les marques de luxe ont une grande responsabilité à tenir pour une planète plus durable.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Cadre Conceptuel
2. Hypothèses

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Design
2. Les répondants
3. Les produits
4. Le protocole et le questionnaire.

## **III. ANALYSE PRÉ-TESTS**

1. Questionnaires
2. Résultats
3. Analyses détaillées

## **IV. ANALYSE – QUESTIONNAIRE FINAL**

1. Questionnaires
2. Résultats

## **V. DISCUSSION**

1. Discussion autour de la problématique du développement durable
2. Discussion autour des produits choisis et des résultats obtenus
3. Tableau récapitulatif des hypothèses
4. Implications managériales
5. Limites de notre étude

## REALITE AUGMENTEE ET PERFORMANCE MARKETING

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

La réalité augmentée est une technologie qui fait de plus en plus parler d'elle. Ses applications semblent vastes, la réalité augmentée pourrait avoir un impact important sur notre futur.

Pourtant, au-delà des promesses de révolution technologique, la réalité augmentée reste une technologie émergente qui soulève de nombreuses questions : quelles seront ses applications ?, quelles seront les conditions de son essor ?, par qui sera-t-elle utilisée ?, dans quels contextes ?

Dans cette étude nous nous intéressons à l'impact que peut avoir l'utilisation de la réalité augmentée sur la performance marketing d'un produit. Plus précisément nous étudions l'influence de son utilisation sur la qualité perçue et le niveau de vente. La problématique de notre étude peut être formulée de la manière suivante: l'utilisation de la réalité augmentée par un produit va-t-elle entraîner une amélioration de la perception de sa qualité, voire une hausse de ses ventes ? Quels facteurs seront mis en jeu dans ce processus?

L'approche conceptuelle de cette étude est volontairement simple, l'angle de recherche est assez large puisque la réalité augmentée est une technologie dont les applications commerciales sont encore peu nombreuses et qui a fait l'objet de peu de recherches en marketing.

Cette étude se base sur des entretiens individuels approfondis menés avec des professionnels du marketing et des consommateurs intéressés par les nouvelles technologies.

Ils ont mis en évidence chez les interviewés des points de consensus et de désaccord sur le rôle et l'impact qu'aura la réalité augmentée sur les produits de demain. Tous s'accordent pour dire que la réalité augmentée est une technologie à fort potentiel. Alors que certains voient en la réalité augmentée une technologie universelle, d'autres pensent qu'elle sera d'abord réservée à des usages professionnels ou aux passionnés de technologie. Beaucoup voient son avenir à travers des applications mobiles. La simplicité d'utilisation et les bonnes performances techniques sont jugées déterminantes du succès futur de la réalité augmentée. Une distinction est opérée entre les mises en œuvre à caractère purement promotionnel de la réalité augmentée et son utilisation comme source d'une véritable valeur ajoutée.

Enfin, l'utilisation de la réalité peut comporter de nombreux risques pour les entreprises. Seules des applications innovantes, performantes et mises en œuvre de manière cohérente avec les produits seront à même de garantir son essor et son succès.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Réalité augmentée
2. Mesurer la performance en marketing
3. Qualité perçue et niveau de vente
4. Cadre conceptuel et propositions

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Le choix d'une approche qualitative
2. Collecte des données
3. Méthode d'analyse des données

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Résultats et analyses des données recueillies
2. Interprétation des résultats et confrontation au cadre conceptuel
3. Implications managériales
4. Limites et pistes de recherche ultérieures

**INFLUENCE OF THE "FIT" AND "LIKEABILITY" OF A SPOKE-CHARACTER IN THE EFFECTIVENESS OF AN ADVERTISEMENT PROMOTING HEALTHY FOOD TO CHILDREN**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

This research investigates if whether or not, the Fit and the Likeability of a spoke-character will have an influence on the effectiveness of an ad campaign for the product group "healthy food" among children.

The problem statement of this research is therefore: "To which extent do the "fit" and "likeability" of a spoke-character influence the efficiency of a healthy food ad campaign targeted at children?" This research is relevant due to the importance of the advertisement towards children and the use of a spoke-character.

The children market is one of the most important to target since the children can be their own customers, but can influence their parent's purchases as well. Moreover they are tomorrow's customers thus the earlier you create a brand or product group awareness, the better for the future.

Advertising to children is legal but sometimes it might be considered as not ethical, our research is based on the promotion of healthy food in order not to cross the boundaries of ethicality.

According to the literature, presenters are often use to endorse a product group or a brand, since the children are able to create an affective link with them, and thus are more likely to consume products from this brand or product group than another one. A spoke-character can be defined as a fictional person and our research focused on them as presenters.

This study has shown that the use of a spoke-character does influence the children in his attitude towards the advertisement, and thus confirms that the presence of a spoke-character is an effective way to target children.

Moreover, the spoke-character two main characteristics which were tested in this study, the Fit and the Likeability, both have an impact on the children reaction towards the advertisement.

Furthermore, the conclusions of this research allowed to us to confirm the link between the attitude towards the advertisement and its influence towards the attitude towards the product group and the purchase intent.

Thus to conclude, when choosing a spoke-character, not only you appeal to the kids reaction and awareness of the product group "healthy food" but to his purchase intent.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual background

## **II. THE CONCEPTUAL MODEL AND HYPOTHESES**

1. Conceptual model
2. Hypotheses

## **III. THE METHODOLOGY**

1. The research design
2. Pre-Test

## **IV. THE EXPERIMENT**

1. Measurement variables

## **V. RESULTS**

1. Sample
2. Analyses
3. Hypotheses results
4. Further results

## **VI. INTERPRETATION AND COME-BACK TO THE LITERATURE REVIEW**

## **VII. MANAGERIAL IMPLICATIONS**

## **VIII. LIMITS AND FUTURE RESEARCH**

## LES STRATEGIES DE MARQUE, AXES DE DEVELOPPEMENT POUR L'IMAGE ET LA NOTORIETE DE L'ENTREPRISE X

---

Directrice de projet : Véronique PAUWELS, IÉSEG

La préoccupation écologique est un sujet d'actualité qui rencontre un réel écho au sein de notre société. Aujourd'hui, elle s'étend à tous les secteurs d'activité et fait naître de nouvelles façons de consommer.

Plus que jamais, le vert est tendance et devient un argument de vente précieux pour les entreprises. Le secteur du bio et du naturel les attire de plus en plus pour répondre à une demande croissante. Parallèlement, une évolution dans la relation marque-consommateur est apparue, obligeant les entreprises à opérer de profondes mutations pour satisfaire les attentes de ces nouveaux clients. Pour rester légitime, les marques doivent dorénavant offrir une image qui reflète leurs engagements en faveur du respect de l'environnement. L'investissement dans des actions de responsabilités sociales et environnementales (RSE) devient de ce fait, un élément important de différenciation pour développer une image forte.

Dans cette optique un projet consulting a été réalisé pour X. Cette entreprise, spécialisée dans la vente à distance de produits cosmétiques bio et de compléments alimentaires naturels, renvoie une image de marque verte, aux valeurs affirmées, mais avec une faible notoriété.

Nous nous sommes donc interrogés pour pallier à ce point faible : Quelles stratégies de marque X peut envisager pour renforcer son image, et globalement sa notoriété ? A l'échelle de l'entreprise, quelles actions sont à mettre en œuvre pour concrétiser sa politique de responsabilités sociales et environnementales ?

Autant de questions auxquelles tentent de répondre ce projet, en s'appuyant sur un diagnostic complet et structuré.

Une démarche qualitative a été menée afin d'obtenir des indicateurs de personnalité. Des entretiens en interne, avec des membres du personnel, ont eu lieu pour déterminer à la fois leurs propres actions menées au sein de l'entreprise en faveur de l'environnement, et celles qui identifient les preuves de l'engagement de l'entreprise. D'autre part, un focus group a réuni des clients de la marque pour cerner avec précision l'univers dans lequel évolue la marque, son image actuelle, afin d'envisager une politique de RSE la plus cohérente possible. Une étude de concurrence a permis d'étudier, pour plusieurs entreprises, des actions de responsabilités menées et leurs retombées en termes de notoriété.

L'analyse de ces études qualitatives fait clairement ressortir que l'image de X, perçue par les clients, est cohérente avec celle voulue par l'entreprise. Elle semble correspondre aux produits vendus, et être en harmonie dans tous les supports de communication. Néanmoins, il convient de retenir que de nombreuses preuves de bonne volonté de la marque, actions en faveur des hommes et de l'environnement, ne sont pas suffisamment exploitées et même passées sous silence.

Les propositions de RSE sont de ce fait axées sur :

- une sensibilisation des consommateurs aux enjeux environnementaux et au rôle qu'ils peuvent jouer au quotidien.
- une modification des comportements en interne pour une plus grande implication.
- une meilleure communication des partenariats actuels.
- une mise en place d'autres partenariats verts sous forme de mécénat d'entreprise avec des associations protectrices de la nature.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE : CADRE CONCEPTUEL**

1. Management de la marque
2. Marketing de causes et stratégies environnementales
3. Le marché du naturel et du bio

## **II. MÉTHODOLOGIE : ÉTUDES QUALITATIVES**

1. Benchmark multi-sectoriel
2. Audit des actions de marque X
3. Focus group clients

## **III. ANALYSE DES DONNÉES**

1. Cadre concurrentiel : Analyse benchmark des actions de RSE
2. Audit des actions de marque
3. Compte rendu et analyse du focus group
4. Synthèse : Analyse SWOT de X

## **IV. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS**

1. Renforcer les partenariats actuels de la marque
2. Initier des projets de RSE à vocation environnementale
3. Initier des projets de RSE à vocation sociale et durable
4. Agir au sein de l'entreprise
5. Mener des actions de notoriété publique
6. Animer la marque

## **V. LIMITES DE L'ÉTUDE ET PROPOSITIONS POUR DE FUTURES RECHERCHES**

1. Sujet du projet
2. Études qualitatives

**THE EXTENSION OF COMMUNICATION AND ATTENDANCE FOR PRIVATE CLUBS HOSTED BY HOTELS**

---

Directeurs de projet : Chen CHAVI et Ian SPEAKMAN, IÉSEG

Customer satisfaction according to the services offered is the priority of hotels. They need to communicate distinctively and effectively as to reach different types of customers.

Private clubs are expanding throughout the world. In the goal of belonging to a group and receive benefits, members of private clubs require more and more quality diverse services.

Membership is one of the services offered by private clubs. In affiliation with more than 200 private clubs in the world, the Saint James Paris wants to communicate on this service to its employees and members. Moreover, being hosted in a luxury hotel, the Saint James Paris Club want to communicate to its affiliated clubs on advantages their members can benefit in coming to the Saint James Paris.

This research takes a qualitative approach based on interviews with professionals working in the hospitality market, and researching on the private club's notion. Moreover, this research takes a quantitative approach based on the Saint James Paris data. Qualitative and quantitative approaches are made in order to explore and fully understand how could clubs hosted by hotels expand its communication and its attendance in combining the affiliation part and hotel part?

**I. INTRODUCTION**

1. Luxury Market
2. Hotel Industry
3. Private clubs
4. Joint venture, strategic alliance, affiliation in general terms
5. The Saint James Paris

**II. LITERATURE REVIEW**

1. Consumer Behavior
2. Customer Relationship Management
3. Communication strategies

**III. THE METHODOLOGY**

1. The Saint James Paris' analysis
2. Qualitative Studies
3. Quantitative Studies

**IV. DATA ANALYSIS**

1. The Saint James Paris' analysis
2. Qualitative Analysis
3. Quantitative Analysis

**V. IMPLICATIONS**

1. Updating the database of affiliated clubs around the world
2. Updating information on these clubs to inform members wishing to visit them
3. Establishment of tools to improve communication with these clubs
4. Reflection on actions to put in place for the development of these affiliations
5. Establishment of new affiliation

## **LES PERSPECTIVES D'AVENIR DU MARCHÉ DE LA MUSIQUE FACE AU TÉLÉCHARGEMENT ILLÉGAL**

---

Directeur de mémoire : Ruben CHUMPITAZ, IÉSEG

Le téléchargement illégal est apparu en 1999 avec le premier site de partage de fichiers en ligne : Napster. Depuis, cette pratique s'est popularisée et est aujourd'hui utilisée partout dans le monde. L'industrie musicale se bat contre ce phénomène, et dénonce des effets catastrophiques sur le marché de la musique, tant pour les Maisons de Disques que pour les artistes. Le marché de la musique enregistrée a subi un bouleversement de sa structure, notamment au travers de sa numérisation. Celui-ci est en récession depuis dix, seule la musique *live* semble tirer son épingle du jeu. La loi également tente de lutter contre cette pratique, mais jusqu'à maintenant elle s'est montrée incapable d'endiguer ce phénomène.

Le mémoire ici présent s'attache à définir les perspectives d'avenir du marché de la musique compte tenu de la pratique du téléchargement illégal, en analysant le comportement du consommateur lors de la décision d'acheter ou de pirater.

Pour ce faire, nous avons conduit une analyse qualitative par le biais d'entretiens individuels. Ces entretiens ont servi à explorer les habitudes d'écoute et de consommation des Français, à tracer les bases de la perception des consommateurs de l'image des Maisons de Disques et des artistes, et de faire ressortir les différents facteurs pouvant influencer leur choix de voie d'accès à la musique.

Puis, nous avons mené une analyse quantitative sur la base d'un questionnaire en ligne. Les analyses statistiques opérées nous ont servi à accepter ou refuser les hypothèses avancées grâce à la révision de littérature et à l'analyse qualitative.

Il s'avère que les Français de moins de 35 ans ont fait du téléchargement illégal la norme de consommation ; ils utilisent en conséquence des supports adaptés à cette voie d'accès tels que l'ordinateur et le lecteur Mp3. Le choix de voie d'accès pour ces consommateurs se fonde sur des critères purement personnels : les sacrifices monétaires et non monétaires.

La relation artiste/fan peut être consolidée, afin de renforcer l'implication des consommateurs et les pousser à acheter. Pour cela il faudra d'abord améliorer l'image des Maisons de Disques qui souffrent d'une terrible réputation.

Il est inutile de lutter contre le téléchargement illégal, les efforts du marché devraient être concentrés sur la recherche de nouvelles sources de revenus. Certains artistes ont déjà compris que le modèle économique n'est plus adapté, et que les acteurs du marché doivent se repositionner pour trouver leur place dans ce nouveau paradigme.

La musique *Live* cependant, bénéficie de cette situation, la soif de découverte des consommateurs (encouragée par le téléchargement illégal) les pousser à assister à plus de concerts.

## **I. LA MUSIQUE DANS LE COMMERCE**

1. Le marché de la musique
2. Le téléchargement illégal
3. Comportement des internautes français
4. La lutte contre le téléchargement illégal
5. Une lutte sujette à polémique

## **II. LE CADRE CONCEPTUEL DE NOTRE ÉTUDE**

1. La perception du Prix
2. La Qualité
3. La Confiance
4. L'Image
5. La Fidélité
6. Les concepts et leurs influences

## **III. L'ANALYSE QUALITATIVE**

1. Objectifs
2. Recueil des données
3. Méthodologie
4. Echantillon
5. Technique d'analyse
6. L'analyse des résultats

## **IV. L'ANALYSE QUANTITATIVE**

1. L'échantillon
2. Le questionnaire
3. L'analyse des résultats
4. Tableau récapitulatif de l'analyse Quantitative

## **V. INTERPRÉTATION ET RECOMMANDATIONS**

## **L'IMPACT DES CAISSES AUTOMATIQUES SUR LA PERCEPTION DU TEMPS D'ATTENTE ET SUR LA SATISFACTION DU CLIENT**

---

Directeur de mémoire : Souad DJELASSI, IÉSEG

Les caisses automatiques sont arrivées en France dans les grandes surfaces il y a quinze ans, et leur déploiement s'est considérablement accéléré ces cinq dernières années. Elles permettent aux enseignes de réaliser des gains de productivité et de faire gagner du temps au client lors de l'encaissement de ses achats. Une implantation réussie des caisses automatiques nécessite une bonne compréhension des raisons qui influencent le consommateur à scanner ses produits lui-même plutôt que par les moyens traditionnels.

Cette recherche s'intéresse à l'impact des caisses automatiques sur la perception du temps d'attente et sur la satisfaction du client. La réponse à cette problématique s'articule autour de trois axes : Les facteurs d'influence de l'utilisation des caisses automatiques, l'expérience du passage en caisse, puis les conséquences de cette expérience sur le temps d'attente perçu et sur la satisfaction clients.

La revue de littérature propose différents facteurs d'influence de l'utilisation de la technologie en générale, des technologies de self-service et de la perception du temps d'attente. Les hypothèses issues de la revue de littérature sont testées dans un modèle intégrateur qui regroupe les facteurs d'influence de l'utilisation des caisses automatiques, la fréquence d'utilisation et la perception du temps d'attente. Une étude quantitative a été menée en bout de ligne de caisse auprès de 300 consommateurs d'une enseigne de la grande distribution alimentaire.

L'analyse des résultats met en avant des points communs entre les consommateurs sortant des caisses automatiques et ceux sortant des caisses traditionnelles au niveau de leurs facteurs d'influence et de leurs comportements. Les variables besoin d'interaction et motivations intrinsèques sont validées comme facteurs d'influence communs de la fréquence d'utilisation des caisses automatiques. Cette utilisation est expliquée par la réactivité du personnel, la fréquence d'utilisation, le besoin d'interaction et les tranches d'âge « moins de 30 ans » et « plus de 60 ans ». La fréquence d'utilisation et la perception du temps d'attente sont identifiées comme antécédents de la satisfaction à l'utilisation des caisses automatiques.

Une étude complémentaire des variables modératrices impactant les relations entre les facteurs d'influence de l'utilisation des caisses automatiques et l'utilisation des caisses automatiques permettrait de compléter cette recherche. Une étude globale approfondie des facteurs d'influence de la satisfaction à l'utilisation des caisses automatiques viendrait également enrichir les résultats de cette recherche.

## **I. L'IMPLANTATION DES CAISSES AUTOMATIQUES, CIRCONSTANCES ET ENJEUX**

1. La caisse automatique
2. Situation d'implantation en France
3. Les enjeux pour les distributeurs
4. Les doutes des distributeurs quant à l'implantation des caisses automatiques

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. L'acceptation de la technologie
2. L'adoption des technologies de libre-service
3. La perception du temps d'attente

## **III. METHODOLOGIE**

1. Problème de recherche
2. Questions de recherche
3. Modèle conceptuel et hypothèses
4. Anciennes recherches académiques
5. Méthodologie utilisée
6. Méthode d'analyse des données

## **IV. RESULTATS**

## **V. IMPLICATIONS**

1. Analyse globale des résultats
2. Les caractéristiques sociodémographiques des consommateurs
3. Implications managériales

## **VI. LIMITES DE LA RECHERCHE**

## **VII. ORIENTATION POUR DES FUTURES RECHERCHES**

**EFFECTIVENESS OF PRODUCT PLACEMENT IN MOVIES TO  
PROMOTE HEALTHY BEHAVIOR (ANTI-SMOKING) AMONG  
CHILDREN FROM 8 TO 12**

---

Directrice de mémoire : Karine CHARRY, IÉSEG

The aim of this research will be to understand better product placement on a particular target (children between 8 to 12 years old) and verify if this method is efficient. Product placement represents a material of communication to replace advertising. Indeed, advertising on television doesn't have the same impact as in the past. It is now mostly associated to lies, fake promises and this is why product placement exists. Movies stars are using products through endorsement and this creates proximity with viewers.

Nowadays, child as consumer is one of the main research topic for marketers. Indeed child is seen as a potential direct target, an influent agent among his parents and a future adult consumer. A lot of studies were done, especially in The United States, to understand the cognitive development of children and the socialization agent that could influence them in their entire life decision making process. Marketers try to identify links between children and their relationship with the consumption society. Those researches take two axis: fundamental research about children behaviour among consumption and practical research used to develop new marketing campaigns, communication tools, messages and so on. ( "Les enfants et la Consommation : un tour d'horizon des recherches » J. Brée)

Advertisers spent an estimated \$2 billion to get their messages out to kids through the media in 1999, says James U. McNeal, president of McNeal & Kids Youth Marketing Consultants »

The child consumer : A new market, Mc Neal James U, 1969

*Why is this research important? Specify the expected contribution of your work (methodological, managerial...)*

Our study will be done as a quantitative research using individual in questionnaire and experimentation in order for us to get a precise view and understanding of our target which is in the focus of our research: the child.

That's why we have decided to focus on one single segment, children between 8 and 12 years old. This segment is particular because they are able to recognize products and make a relationship with them. Moreover they start to make their own purchases and choose directly the products they want to buy. It's completely different from other children because they don't influence their parents to buy it but act.

Moreover the fact that the purchases they make during this period is preponderant because studies have shown that it will be the ones they will make when they will be adults. The influence of the purchases during this period is also very important and that's why companies spend billions of dollars on attracting the children



**I. LITERATURE REVIEW**

1. The anti smoking means to prevent smoking behavior among children
2. Product placement: an attractive way to promote a product
3. Children and consumer socialization
4. Mechanisms of persuasion

**II. METHODOLOGY**

1. Research problem
2. Experimental design
3. Questionnaire design

**III. STATISTICAL PLANNING AND RESULTS**

1. Factor Analysis
2. Cronbach test
3. ANOVA Analysis
4. Linear Models
5. Linear Regression Analysis

**IV. DISCUSSIONS**

**STRATEGIE COMMERCIALE ET DEVELOPPEMENT DU BUSINESS  
DES COMPTES CLES**

---

Directeur de projet : Graham ROBERTS, IÉSEG

**CONFIDENTIEL**

## **I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Le but d'une stratégie
2. Comment adapter sa stratégie au marché
3. Les comptes clés au sein d'un portefeuille de clients

## **II. ETUDE SUR LE MARCHE DE LA COIFFURE**

1. Méthodologie
2. Analyse des résultats

# DEVELOPPEMENT D'UNE OFFRE COMMERCIALE INNOVANTE DANS LE CADRE D'UNE DEMARCHE ENTREPRENEURIALE

---

Directeurs de mémoire : Patrick BOURGUIGNON et Guy BUTIN, IÉSEG

Une idée de départ qui naît, qui s'impose dans un premier temps au créateur d'entreprise. A l'image d'un être vivant, l'idée-graine évolue très vite et se développe, gagne en robustesse et multiplie ses ramifications pour devenir un projet complet, et surtout viable. Selon le même principe qui fait qu'un arbre ne ressemble pas à sa graine, mon projet de création ne ressemble plus du tout à l'idée dont je suis parti.

La crise est mauvaise pour l'exportation, et particulièrement dans la région nord pas de calais, du simple fait de sa situation géographique idéale. Ainsi, des entreprises qui exportaient perdent leurs niveaux de commandes internationales d'avant crise. Ce sont autant d'entreprises désireuses de se refaire un portefeuille client étranger afin de dégager du chiffre d'affaire.

De nombreux organismes macro économiques voient leur santé économique dépendre de celle d'un tissu d'entreprises et d'acteurs micro-économiques. Il est très intéressant pour ces macro-partenaire de contribuer à permettre aux entreprises dont la bonne santé leur est importante de se positionner leader à l'export avec un temps d'avance sur les régions et pays.

Mon ambition est de développer, à partir du package de service ESF, un ensemble de services de conseil, de formation, d'accompagnement et de financement pour les PME. Dans un premier temps, je compte canaliser ce développement sur la thématique de l'internationalisation. Par la suite, j'aimerais étendre ma gamme de service à d'autres domaines comme le développement durable, le déploiement de projets web 2.0, le marketing viral ou encore le management en général.

La mission que je fixe à cette entreprise est de permettre aux PME de la Région Nord-Pas de Calais de passer à l'international dans les meilleures conditions et à moindre coût.

Je me lance dans la deuxième région exportatrice de France : le Nord-Pas-de-Calais. La crise a eu pour effet de diminuer les volumes d'export des sociétés françaises. En parallèle, des places sur les marchés se libèrent, et ce sont les entreprises qui auront été les premières à reconquérir les marchés internationaux qui prendront le leadership concurrentiel, et pour les entreprises de niches le leadership mondial peut même être envisagé.

La crise actuelle est systémique. Il apparaît dès lors inutile d'y chercher des responsables ou des causes précises alors que cela n'est que l'aboutissement d'années d'un développement mal maîtrisé des sociétés humaines, occidentales principalement.

Complexité grandissante de l'environnement organisationnel, incertitudes des acteurs et changements font que nous devons apprendre à nous développer autrement. La crise 2009 exprime un besoin de développement durable, c'est-à-dire « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs » (ONU, 1987).

Pour répondre à cet enjeu, la thèse développée montre que l'acte entrepreneurial est à la base des innovations techniques et organisationnelles qui permettront aux sociétés d'entrer dans une ère de développement durable.

## **I. PRESENTATION DES PROJETS POTENTIELS**

1. Réseau de consommation participative
2. Le concept d'Open Business Plan
3. Le package de services « Entreprise Sans Frontière »
4. And the winner is

## **II. ENTREPRISE SANS FRONTIÈRE**

1. L'Offre
2. Le Marché
3. La stratégie

## **III. CADRE CONCEPTUEL**

1. Le Constructivisme Social
2. Le Post Modernisme
3. Entrepreneuriat et Innovation

## **IV. JUSTIFICATION THEORIQUE DE MA DEMARCHE**

1. Approche historique : rupture du compromis salarial fordiste
2. Le développement durable et la Responsabilité Sociale d'Entreprise
3. La Théorie des Parties Prenantes

## **L'ÉVALUATION D'UNE JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE EN FORTE CROISSANCE : LE CAS DE L'ENTREPRISE X**

---

Directeur de projet : Robert JOLIET, IÉSEG

En appliquant la méthode des Discounted Cash Flows (DCF), une méthode d'évaluation d'entreprise qui se base sur l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels, j'ai pu estimer la valeur d'une jeune entreprise innovante en forte croissance : X.

Pour arriver à cette estimation de valeur, nous avons du réfléchir sur le business plan de l'entreprise, la stratégie des dirigeants/actionnaires et les moyens à mettre en œuvre pour quelle atteigne ses objectifs. J'ai ensuite construit un modèle prévisionnel à trois périodes de croissance, et j'ai estimé chaque paramètre du coût moyen pondéré des ressources de X pour actualiser les cash flows futurs.

Au cours de cette étude, j'ai montré que la valeur d'une entreprise privée pouvait varier de manière très importante en fonction du profil de l'investisseur marginal :

- Pour une introduction en Bourse ou pour un acheteur corporate, nous avons obtenu une valeur statique de 13,9 millions d'euros ;
- Un acheteur privé non diversifié valoriserait X à 5,3 millions d'euros ;
- Un investisseur en capital exigeant un taux de rentabilité de 25% ne la valoriserait qu'à 2,3 millions d'euros.

De plus, l'option réelle est un outil stratégique et financier puissant, qui peut considérablement augmenter la valeur de l'entreprise : X a une option réelle de développement aux Etats-Unis de plus de 30 millions d'euros (calculée avec un arbre binomial).

Enfin, en faisant varier les value drivers pour étudier la sensibilité de la valeur de X aux variations des hypothèses retenues, nous avons montré une sensibilité supérieure au taux de croissance à l'infini et au taux d'actualisation retenus, car ceux-ci altèrent sensiblement la valeur terminale de l'entreprise. Cela montre à quel point les analystes peuvent « manipuler » la valeur d'une firme.

- I. LE PRINCIPE DES DISCOUNTED CASH FLOWS (DCF)**
  
- II. TRAVAIL PRÉLIMINAIRE : ÉVALUER LA SITUATION DE X ET SES SPÉCIFICITÉS**
  
- III. CONSTRUCTION DU MODÈLE PRÉVISIONNEL SUR CINQ ANS**
  
- IV. DÉTERMINER LE MODÈLE DE CROISSANCE**
  
- V. DÉTERMINER LE COÛT MOYEN PONDÉRÉ DES RESSOURCES (CMPR)**
  
- VI. FAIRE VARIER LES VALUE DRIVERS ET LES HYPOTHÈSES**
  
- VII. OPTION RÉELLE DE DÉVELOPPEMENT AUX ÉTATS-UNIS**
  
- VIII. UNE VALEUR DIFFÉRENTE EN FONCTION DU PROFIL DE L'INVESTISSEUR MARGINAL**
  
- IX. PRIVATE EQUITY ET CAPITAL-INVESTISSEMENT**





# NEGOCIATION

**THE PERCEIVED DIFFERENCES IN THE USE OF EMOTIONS IN  
FRANCO-SPANISH NEGOTIATIONS AND THE REACTIONS  
THEY TRIGGER**

---

Directeur de mémoire : Remigiusz SMOLINSKI, IÉSEG

Culture has interested researchers over the year: determinants of culture had been defined, as well as its influence on the negotiation process. Managing emotions while negotiating is a key to the success or failure of the collaboration between two negotiators, and researchers provided guidelines to do so, but without integrating the specific influence of cultures on this management.

Throughout this thesis, one will explore the perceived differences in the use of emotions during the negotiation applied on Spanish and French cultures. The purpose is to determine exactly what are those differences, how emotionality is perceived between the two cultures, what are the behaviors supposed to create positive emotions that are displayed by negotiators and the typical reactions of their counterparts. One will also explore the purpose for French and Spanish negotiators of using emotions in negotiation.

One will explain why Spanish negotiators are perceived by the interviewees of both cultures as the most emotional ones regarding Salacuse's (2005) emotionalism factor and show that differences in term of control of emotions and decision criteria are perceived by these interviewees as an obstacle to collaboration between French and Spanish negotiators when expressiveness seem to have no influence on their behavior according to them.

One will also expose the reason why we can consider that according to the sample studied both French and Spanish negotiators respect the five core concerns developed by Fisher and Shapiro (2005), that is to say appreciation, affiliation, autonomy, status and role. One will expose too that according to the sample, French negotiators are more willing to adopt a competitive behavior in case of the non respect of those five concerns than Spanish negotiators on three out of the five concerns -appreciation, autonomy and status-.

Another important point in this research is that both French and Spanish negotiators tend to use emotions in order to improve the relationship with their counterpart, and that French negotiators questioned assume that Spanish use emotions strategically.

In order to come to these conclusions, one proceeded to interview questionnaires administered by phone to members of the two cultures who already negotiated with the adverse culture. This paper presents the steps followed to explore those perceived differences in the use of emotions in Franco-Spanish negotiations starting from the author's contributions, continuing with the methodology followed and then focusing on the propositions in relation with emotionalism, then the ones concerning the five core concerns and finally the four purposes of using emotions negotiating.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Emotions, human behavior and cultural differences viewed by the authors
2. Summary of the literature review

## **II. THE METHODOLOGY**

1. The propositions to test
2. The methodology

## **III. THE DATA ANALYSIS**

1. Generalities about the data collection phase
2. Results and analysis of emotionalism theme
3. Results and analysis of the five concerns theme
4. Results and analysis of the four purposes of using emotions while negotiating

## **THE INTERCULTURAL NEGOTIATIONS BETWEEN INDIA AND WESTERN EUROPE**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

This thesis will speak about the intercultural negotiation, especially between two areas in the world: Western Europe and India.

Since the Globalization, European countries have to spread their activity across the geographical boarder. One example of this expansion is the implantation of companies in the countries which are not as developed as them.

India is one example of these countries. With a huge disparity it represents a good opportunity to develop a business there. Indeed a lot of advantages are present but it's not so easy to get them.

The inhabitants have a culture very complex to analyze and it's not obvious to have contact with them especially in the business world. The experience of a sample of professionals who have already worked there will help us to understand their ways of living.

Optimize the interactivity and the relationship with them will be the focus of this thesis. After doing a first part more theoretical we will analyze the different feelings of each person interviewed.

The professionals have different experiences to share. Some of them were in multinational companies, others in smaller structures. It will be relevant to have reports and analysis of different situations. Furthermore responsibilities were not the same for all the professionals. So it will permits to have a wider analysis from the different levels of the company.

The comparison of the Western and Asia style of negotiation will lead us to one general difference: The rigidity and the formality represented by the European companies, and the flexibility of the Indian ones.

After the analysis of the interviews, advices and mistakes to avoid for succeed a negotiation in India will be given. The goal is to help professionals who want to launch their business in tis area of the world.

## **I. INTRODUCTION**

1. The Research problem statement
2. The Research objective
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. International context of the trade nowadays
2. Negotiation
3. Culture
4. Relation between the three concepts

## **III. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Conceptual model and propositions
2. Methodology
3. Data analysis

## **IV. THE FINDINGS**

1. Introduction
2. Descriptive of the sample
3. Result of the findings

## **V. DISCUSSIONS**

1. The Indian market
2. The Indian culture
3. Links between literature review and findings
4. Managerial implications

## **HOW DO CULTURAL DIFFERENCES AND THE TIME FACTOR AFFECT THE NEGOTIATION SKILLS OF A FRENCH EXPATRIATE BASED IN AUSTRALIA?**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

Globalization phenomenon increases the expatriations of French people around the world. Abroad, French expatriates are confronted to a different culture that might impact on their negotiation skills. We decided to study cross-cultural effect on a French expatriate based in Australia.

An expatriation means, for the French expatriate, a long exposure to the Australian culture called the time factor in this paper. The study aims to understand the impact of, first, those cultural differences and then, the time factor through the research question on a French expatriate and his negotiation skills: How do cultural differences and the time factor affect the negotiation skills of a French expatriate? Four propositions have been elaborated around three main variables: Negotiation, Culture and Time. This research has been conducted in Australia, most of the time around Sydney.

A qualitative research has been conducted to collect reliable information in order to provide an answer to the research question. The research sample is composed of thirteen French expatriates that have been interviewed.

The analysis of the results has showed the positive and negative impacts of cultural differences on the negotiation skills of a French expatriate and the role of the time factor in the efficiency toward negotiation of a French expatriate. However, the interpretation of those results has to be moderated with the notion of multiculturalism around the Australian culture.

Additional researches, especially quantitative researches, with a larger sample, will provide a deeper analysis of this question.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Introduction
2. Negotiation
3. Culture
4. A prolonged exposure : acculturation
5. How to become an efficient cross-cultural negotiator?
6. Summary

## **II. THE RESEARCH METHODOLOGY AND DESIGN**

1. Propositions and conceptual framework
2. The research methodology
3. The data analysis

## **III. FINDINGS**

1. Descriptive statistics
2. The interview findings
3. Summary of findings

## **IV. DISCUSSION**

**TO WHAT EXTENT IS TRUST A MODERATING EFFECT IN CROSS-CULTURAL NEGOTIATION AND WHAT IS ITS IMPACT ON KEY ACCOUNT MANAGEMENT AND SALES STRATEGIES IN FRENCH AND AMERICAN MODELS?**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

Negotiations do not limit to boundaries nowadays. Indeed, the world is more and more globalized and people are lead to do business with people from different cultures. Thus, trust is a necessary ingredient in order to establish relationships with a counterpart. The outcome of the negotiation is affected by the level of trust in the negotiation process. When trustful relationships are established between two parties, the outcome of the negotiation will be integrative. France and the United States of America are two important business partners for each other. Their cultural differences have to be understood to realize an efficient deal.

Trust is the key element of any negotiation. It allows partners to build long-term relationships and therefore maximize the outcome of the negotiation for the two parties. French negotiators should be trusted by American ones, and vice and versa, to negotiate efficiently. The way and the time to build trust are different in the two models.

Cross-cultural negotiations imply to understand the partner's culture. The Hofstede's five cultural dimensions can be used to measure cultural differences. With increasing exchanges between France and the USA, understanding negotiating counterpart culture is the key to success.

The Key Account Management (KAM) is a US born tool that has been broadcasted around the world. By its implementation, companies increase the level of trust among suppliers and customers. Thus, KAM helps to reach more easily a win/win negotiation.

The sales strategy, which is defined by the marketing mix, affects trust among customers and suppliers. Ethical issues are more and more incorporated in companies' external communication in order to comply with the legal environment.

Therefore, our research gathers five variables which are trust, culture, negotiation, KAM, and sales strategy. Our findings analyze them to better understand the moderating effect of trust on them. It leads us to the following research question: To what extent is trust a moderating effect in cross-cultural negotiation and what is its impact on key account management and sales strategies in the French and American models?



## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Trust
2. Key Account Management
3. Sales Strategy
4. Culture
5. Negotiation

## **II. METHODOLOGY**

1. Research design
2. Research methods
3. Advantages, limitations and ethics

## **III. FINDINGS**

1. Descriptive statistics of the respondents
2. The interview outline and coding system
3. The findings per proposition
4. Additional findings
5. Summary

## **IV. DISCUSSION**

1. Discussion related to underlying questions
2. Discussion related to the main research question

## **V. CONCLUSION**

**THE INFLUENCES OF SALES PROMOTIONS IN THE NEGOTIATION  
BETWEEN SUPPLIERS AND RETAILERS**

---

Directrice de mémoire : Chavi CHEN, IÉSEG

This thesis will focus on the influence of sales promotions in the negotiation between retailers and suppliers.

The sales promotions appear to be an important issue in the retail sector. The emergence of sales promotions seems to prove that they are essential to maintain this market in a dynamic way.

This thesis will focus on the negotiation between retailers and suppliers, in order to determine the elements that have an important influence during the negotiation.

This thesis will concentrate on the hypermarket sector which is the most important. The findings will be providing by a link between the literature review and discussions with key accounts managers. Then, the conclusions will be drawn thanks to the findings in link with the research question.

## **I. INTRODUCTION**

1. The Research problem
2. The Research objective
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Negotiation
2. The relationship between suppliers and retailers
3. Sales Promotions
4. Conclusion and propositions issued from the literature

## **III. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Reminder of the research problem and hypothesis
2. Methodology
3. Data analysis
4. Summary

## **IV. THE FINDINGS**

1. The statistical description of the interviewees
2. The findings

## **V. IMPLICATION**

1. Propositions implications
2. Answer to the research question
3. Managerial implications and recommendations
4. Limitations and directions for futures researches

**THE BALANCE OF POWER IN BUSINESS TO BUSINESS  
NEGOTIATIONS**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

This is a piece of research which explores power in buyer seller business to business negotiations (B2B negotiations). The goal of this study is to understand how power influences the B2B negotiation and how it is possible to influence or modify this power. The choice of B2B environment is due to the fact that this environment and its external factors are much more interesting than a simple negotiation environment. The B2B negotiation takes into consideration the companies involved, the product negotiated, the competitive market situation and a lot of complex elements.

Using a series of semi structured interviews, dyadic observation and focus groups together with a structured process of open, axial and selective coding this research should help understanding the process of power and its impact in the B2B negotiation. Interviews and observations are the opportunity to get professional negotiators point of view and will help in answering the research problem and underlying questions.

The findings indicate that the powers don't have all the same impact on the negotiation outcomes, that there are many techniques and advices useful in order to be consistent during a negotiation with a more powerful negotiation partner and they also explain how it is possible and useful to reach a balanced power but that this balanced power is not the key element in order to find a long term agreement. The findings moreover question about the utility of power in B2B negotiation and introduce the concept of power as a "preventive" tool.

Which implicate for buyers and sellers a necessary questioning about their own power situation in every negotiation but moreover, a deep questioning about the strategy to adopt for the negotiation, depending on their vision of the desired agreement and the optic in which they are for the negotiation: long term or short term optic?

**I. THE RESEARCH QUESTIONS**

1. The research objective
2. Scope and boundaries
3. The research questions

**II. REVIEW OF THE LITTERATURE**

1. Business negotiations
2. Power and negotiation
3. The origins of power in the negotiation

**III. METHODOLOGY**

1. The research problem
2. The method
3. Data analysis

**IV. FINDINGS**

1. Powers classification
2. Increasing power
3. Decreasing power
4. Power balancing

**V. DISCUSSION**

1. The powers classification
2. Low power increasing
3. High power decreasing
4. Power balancing
5. Summary

**VI. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS**

1. Research contribution to the subject
2. Limitations and recommendations

## THE IMPACT OF ROUTINE ON NEGOTIATION

---

Directeur de mémoire : Remigiusz SMOLINSKI, IÉSEG

This thesis analyzes the impact of routine on negotiation around an event such as Roland-Garros. We chose to focus our research on one specific event in order to have concrete and precise data.

The impact of routine on negotiation is a problematic faced by the majority of negotiators. Routine is a phenomenon which has always existed, and there is no chance it disappears tomorrow. Surprisingly, it is a topic which is not covered, or too few, by business schools which train future negotiators and neither by companies which are exposed to it. The purpose of this thesis consists in demonstrating the importance routine can have on negotiations which are prone to it. We want this thesis to act as a consciousness rising. Another objective is putting into perspective the negative connotation attached to routine by showing its positive impact.

Roland-Garros is the French Tennis Open which figures among the most important tournaments of this sport. The complexity of its organization and its repetition every year were the factors that decide us to base our thesis on it. We needed an organization where negotiations are repeated and present similarities.

Our thesis aims to understand the process of the routine implementation in a first part. Then, we analyze point by point the consequences routine have on the negotiations around Roland-Garros. As far as possible, we strive to transpose our conclusions to the whole negotiation field.

After a literature review of the foundations of negotiation and routine, plus articles showing the business created by Roland-Garros, a qualitative research is accomplished. The latter is carried out by a series of interviews with professionals involved in negotiations related to Roland-Garros organization.

The analysis of our data allows us to confirm or not our three hypotheses related to our problematic. Our first hypothesis confirms that steady negotiations with similarities in terms of substance/partners lead to the implementation of a routine. We also validate our second hypothesis; routine helps negotiators by simplifying the negotiation process. Finally, our third hypothesis, testing that negotiators can become negligent with some aspects of the negotiations when a routine is implemented is infirmed. This is based on our data and our interpretation of it.

To conclude, we transpose our conclusions into managerial propositions and draw the contribution that our thesis brings to the negotiation field.

## **I. THE RESEARCH PROBLEM**

1. The Research problem
2. The Research objectives
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Introduction
2. The foundations of routine in economy
3. The foundations of negotiation
4. The impact of routine in negotiation
5. Roland-Garros Organization

## **III. CONCEPTUAL FRAMEWORK**

## **IV. METHODOLOGY**

1. Definition of the concepts
2. Choice of indicator and data collect method
3. Interview guide

## **V. DATA ANALYSIS**

1. Introduction
2. Hypothesis 1
3. Hypothesis 2
4. Hypothesis 3
5. Limitations

## **VI. CONCLUSION**

**MANAGING CULTURAL DIFFERENCES IN CROSS-BORDER  
NEGOTIATIONS: CHALLENGES FACING FRENCH SMALL AND  
MEDIUM SIZED ENTERPRISES**

---

Directeurs de mémoire : Ian SPEAKMAN et Antonio GIANGRECO, IÉSEG

Small and Medium sized Entreprises (SMEs) represent the major type of companies in France; they have an important role to play in the French economy. Consequently, with the Globalization phenomenon, it is important to understand that French SMEs have been confronted to a new challenge.

The literature review highlights some short comings concerning cultural differences and SMEs. That is why this study aims to fill those lacks through the research question: From a time, cultural and external support perspectives, are French SMEs successful at facing specific challenges in their international negotiations and why? Four propositions have been developed around the possible challenges faced by the SMEs and it has been sum up through three main variables that are time, cultural and external support. The current research focuses on the Nord-Pas-de-Calais region, a French region located in the North of France and at a European crossroad notably between London and Brussels.

Qualitative research has been chosen as the method to collect information in order to analyze it thanks to a professional point of view and provide an answer to the research question. Twenty interviews of SMEs French managers enabled an effective and reliable data collection.

The analysis of the interviews revealed that French SMEs are not that successful at facing challenges during their international negotiations. In fact, French SMEs of the Nord-Pas-de-Calais lack of some resources, then the cultural differences need to be carefully managed by taking into account the Globalization and acculturation phenomena and expertise is not always present where and when it is needed.

Additional researches on the national level and a focus on a specific theme such as the time, the expertise or the standardized culture will provide a deeper analysis of those challenges.



## **I. THE RESEARCH PROBLEM STATEMENT**

1. The research problem statement
2. The research objective
3. The main research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Conceptual Background
2. Limitations of the literature review

## **III. RESEARCH METHOD**

1. Research concept/design
2. Research methodology
3. Limitations of the research method

## **IV. FINDINGS**

1. Introduction
2. Descriptive statistics
3. The findings
4. Summary of the findings

## **V. DISCUSSION**

1. Back to the literature review
2. Summary of the contributions

**WHAT IS THE INFLUENCE OF CULTURE, IN THE  
COMMUNICATION PROCESS, ON AN INTERCULTURAL  
NEGOTIATION'S OUTCOME?**

---

Directeur de mémoire : Ian SPEAKMAN, IÉSEG

This thesis focused on the role of culture in business negotiation throughout the world. It defined that communication was a key component of intercultural negotiation and therefore should be studied to see how cultures impact this process. To understand what kind of impact it could have, it was linked directly with the outcome of the negotiation.

This type of negotiation is clearly a difficult one, because of cultural barriers that are added to the classic type of national negotiation. International trade has been increasing dramatically in the last three decades; therefore intercultural negotiations have become very common features of negotiation jobs.

This thesis has focused on the main ideas negotiators should be aware concerning the potential difficulties or trends that they might encounter in such situations.

The origin of incidents clearly caused by a cultural difference in behaviour, vision or expression of negotiators was identified and explained. The essence of this thesis was to understand how, why and how to overcome such situations to maintain a business atmosphere regardless of the difficulties that culture implicitly settled in the process of mutual understanding and consideration.

Hopefully the findings of this research will bring a clarification towards the attitude in communicating with another culture than your own that will lead to successful deals. The origin of this thesis was to clearly lay out the consequences of the communication of two different cultures in the negotiation process.

## **I. INTRODUCTION**

1. The research problem
2. The research objectives
3. The research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Negotiation
2. Culture: Negotiating abroad
3. Communication in cross-cultural negotiations
4. Summary of literature

## **III. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Methods
2. Methodology
3. Data Analysis
4. Interview design

## **IV. FINDINGS**

1. Descriptive Statistic
2. The findings
3. Summary

## **V. DISCUSSION**

## **VI. CONCLUSION**

# **CREATION DU SITE DE VENTE EN LIGNE OPEN-SOURCE LAGUIOLE ET DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE WEB : WWW.LAGUIOLE-ATTITUDE.FR**

---

Directeur de projet : Frank GOETHALS, IÉSEG

La marque Laguiole est connue pour ses couteaux traditionnels, authentiques et artisanaux. Aujourd'hui la marque a élargi ses gammes et propose différents types de produits. Il existe plusieurs licenciés en charge de la commercialisation de chaque catégorie. Tendance Séduction et Bee Design sont deux entreprises qui commercialisent respectivement des produits de cosmétiques et des produits textiles. Les produits Laguiole étant vendus via des chaînes de production, l'idée d'une création de site web est de pouvoir rassembler tous les produits de la marque en un seul canal de vente. La société Bee Design a pris cette initiative et a pris la licence web.

La vente à distance par internet progresse chaque année, cependant, le positionnement est essentiel et complètement différent des métiers traditionnels de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'avant de se lancer, une étude des opportunités et des moyens d'arriver à être visible et vendre sur internet est nécessaire. Cette mission m'a été confiée.

D'abord, de nombreuses recherches sur tous les sujets liés à ma mission ont été effectuées. J'ai pris connaissance des différents métiers qui existent autour du développement d'un site web. Il est d'abord important de choisir l'outil de création du site et l'entreprise qui va s'en charger. Ensuite, il faut répartir les rôles entre toutes les personnes qui participent à ce développement comme le webdesigner. Enfin, j'ai rencontré à travers des conférences, des salons ou la CCI des spécialistes qui m'ont enseigné tous les enjeux liés à ce projet. Finalement, j'ai appris comment était formalisée la documentation propre à la communication d'éléments informatiques

Ensuite, à partir de toutes les informations que nous avons collectées, nous avons fait les premiers choix stratégiques avec l'entreprise. Nous avons notamment répondu à toutes les problématiques qui touchaient différents domaines de compétences. Pour adopter une stratégie web performante, nous avons dû fixer des priorités. Celles-ci ont été ciblées grâce à des études dont la méthodologie, les résultats et les analyses sont fournis. Parmi le large choix d'outils de promotion ou de développement qui existent, nous nous sommes adaptés à la concurrence, à l'image de la marque et au positionnement que nous avons défini avec l'entreprise et le propriétaire de la marque. Le développement web tient en la maîtrise de quelques facteurs principaux :

- Choix de l'outil pour l'entreprise (pour alimenter le site elle-même).
- Développement commercial et marketing
- Développement technique via l'informatique
- Visibilité sur le net
- Plan de financement pour se fixer des objectifs et être capable de suivre la rentabilité des différentes opérations lancées.

Finalement, dans une dernière partie, j'ai développé le cahier des charges qui sera utilisé et consultable par toutes les personnes liées au projet. Il détaille tous les aspects qui permettront à n'importe quelle personne de comprendre l'utilisation du site et tous les choix stratégiques qui ont été effectués

## **I. REVUE LITTÉRAIRE**

1. Les grandes mutations de la VAD
2. Les leviers de développement pour gagner en visibilité sur le web
3. Conception et développement d'un site open-source
4. Documenter les éléments de développement du site
5. Service commercial Google

## **II. MÉTHODOLOGIE DE DÉVELOPPEMENT DU SITE OPEN-SOURCE LAGUIOLE-ATTITUDE ET ÉTUDE DE LA STRATÉGIE WEB**

1. Choix de l'outil et répartition des rôles pour la conception du site
2. Adaptation de l'offre et de l'organisation de l'entreprise à l'occasion de la croissance horizontale vers le marché du web
3. Développement commercial et marketing
4. Développement technique
5. Développement de la stratégie web
6. Administratif et financier
7. Analyse SWOT

## **III. CAHIER DES CHARGES**

1. Présentation du projet
2. Contenu du site
3. Développement
4. Référencement

## **HOW DOES INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY INFLUENCE TRUST IN NEGOTIATION?**

---

Directeurs de mémoire : Fawaz BADDAR, Valon MURTEZAJ, IÉSEG

This research presents an exploratory study regarding the influence of information and communication technology on interpersonal trust between negotiators. The main research questions focus on the impact that characteristics of information and communication technologies have on trust between individuals involved in electronically mediated negotiation. The research also examines what are the factors related to features of information and communication technology that have an influence on trust-building and trust-maintenance processes. For this purpose, the author conducted a multiple case study involving two different companies specialized in procurement, and twelve employees were exposed to in-depth interviews in order to collect relevant data. Findings pointed out that each distinguishable digital media feature is characterized by factors that positively or negatively affect interpersonal trust in e-negotiation context. Results are discussed, analyzed and interpreted accordingly to previous researches and studies. However, findings brought out additional insights and contributions to previous literature both in agreement and in disagreement with it. Finally, research showed limitations and suggested directions for future research.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Trust in Negotiation
2. Trust in e-Negotiation
3. ICT Features and Trust
4. Conclusions of the Literature Review

## **II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Methodology
2. Data Analysis
3. Validity, Reliability and Generalizability
4. Summary of the Methodology

## **III. FINDINGS**

## **IV. DISCUSSION**

1. Discussion and Contribution
2. Limitations and Directions for Future Researches

**WHAT ARE THE DIFFERENT BEHAVIORAL APPROACHES TO NEGOTIATION ON THE MARKET OF CHAMPAGNE, ON A NATIONAL LEVEL AND ON AN INTERNATIONAL ONE?**

---

Directeur de mémoire : Tim LYONS, IÉSEG

This thesis will focus on the different behavioral approaches to negotiation on the market of Champagne, on a national level and on an international one.

At first Champagne has always been considered as a part of French culture and furthermore a drink for special events and occasions. This general idea has been shared by French people for decades and this is broadly true. It is interesting to know if this idea remains real in a modern and more globalized world as the one we are living in. Thus negotiation is a new background of studies and we will have a look on it and combine it to the Champagne market.

Another interesting point is to compare French culture which is based on some standards of living to another country whose standards are not as developed and whose culture is totally different from the French one. China is a country becoming more and more powerful and it seems very difficult to avoid dealing with China nowadays because of its increasing standard of living and its opening up to the rest of the world. However can this tendency be applied to Champagne?

In this paper we will answer to this question and study specifically the negotiation of Champagne at a national level and analyze it (French level). Then, secondly we will see how Champagne can be negotiated with Chinese people (International level) and if the difference of culture does have a special impact on the negotiation process and style.

The first chapter deals with the problem of my thesis itself which is: "What are the different behavioral approaches to negotiation on the market of Champagne on a national level and on an international one?" In the second chapter we will discover the literature review, then in the third chapter we will deal with the research methodology. Chapter 4 will focus on data analysis and findings, we will close this paper with a general conclusion.



**I. INTRODUCTION**

1. The research problem
2. What are the research questions?

**II. LITERATURE REVIEW**

1. Negotiation
2. Negotiation Style and its specific culture
3. Champagne and its Specificities
4. Conceptual Background

**III. THE METHODOLOGY STATEMENT**

1. The Methodology
2. The conceptual model and hypothesis or propositions
3. Data collection
4. Research design
5. The purpose of the study (descriptive, causal or predictive)
6. Method of data collection
7. Data analysis

**IV. THE DATA ANALYSIS : THE FINDINGS**

1. Interviewees and their characteristics
2. The three main categories and their subcategories
3. Results and data analyses from the interviews
4. "Champagne" Category
5. "Business with China" category
6. "Business in China" category
7. Results in accordance to the Literature review
8. Negotiation style
9. The Champagne market
10. Back to hypothesis
11. Limits of the study and improvements

**V. CONCLUSION**

**COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN FRENCH AND POLISH  
NEGOTIATORS BEHAVIOURS IN A LOW TRUST  
NEGOTIATION CONTEXT**

---

Directeur de mémoire : Remigiusz SMOLINSKI, IÉSEG

The need to exchange abroad has created an important field to study. Indeed, culture and national differences have to be understood to overcome the barriers of communication. Negotiation is all about communication and occurs nowadays increasingly across borders.

The main topic of this academic research is the international negotiation. It is focused on several aspects of the negotiator behaviour. The aim is to provide a better understanding about the links that bound trust, culture and negotiation. These variables are interconnected since the entire negotiation process and particularly negotiators behaviours would be affected greatly by their variation. This research is mainly focused on Poland and France. It is not a cross cultural study of the international negotiation process between these countries but it analyses the implications of culture on the impact of trust on negotiators behaviours throughout a comparative analysis between French and Polish negotiators.

Negotiator behaviour is a wide notion. This research is concerned with only the most important components of the distributive and integrative bargaining styles. It covers the attitude, goals and willingness to share sensitive information implemented by negotiators during the negotiation process.

This research is concerned with a low trust situation between national negotiators. This negotiation context emphasises the correlation between culture, trust and negotiators behaviours. The aim is to highlight the influence of a low trust situation on Polish and French negotiators behaviour. This research analyses the influence of Polish and French cultures on their negotiators behaviours in a low trust negotiation context throughout the comparison of their adapted behaviours.

The differences found between French and Polish negotiators behaviours in a low trust negotiation context point out that culture influences the impact of a low trust context on Polish and French negotiators behaviours. Although it is impossible to set up the general negotiating style adopted by French and Polish negotiators in a low trust context, it seems that Polish negotiators who have a low trust culture are more likely to implement some components of the distributive bargaining style while French negotiators who have a high trust culture are more likely to implement some components of the integrative bargaining style.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Negotiation
2. Culture
3. Trust

## **II. RESEARCH METHODOLOGY AND DESIGN**

1. Research methods
2. Research methodology
3. Gathering data and questionnaire design

## **III. FINDINGS**

1. Samples sizes and characteristics
2. Comparison between the French and Polish sample population
3. Findings related to each hypothesis
4. Findings limitations



# **OPERATIONS MANAGEMENT**

## **DANS QUELLES MESURES PEUT-ON OPTIMISER LA CHAÎNE LOGISTIQUE D'UNE THÉMATIQUE PRODUIT ?**

---

Directeur de projet : David NEWLANDS, IÉSEG

Ce projet de consulting a pour objectif d'étudier la thématique Ampoules des magasins X afin d'analyser ses performances et être en mesure de promulguer des recommandations concrètes et applicables, ainsi que de comprendre dans quelles mesures il est possible d'optimiser la chaîne logistique d'une thématique produit.

Afin de mener à bien notre projet, nous avons axé nos études sur les points clés de la thématique, en se focalisant sur tous les aspects ayant des répercussions directes sur la satisfaction de la clientèle.

Ainsi nous avons déterminé quelles étaient les origines des ruptures ainsi que les conséquences y découlant, en étudiant les fonctionnements internes des magasins. Nous avons découvert que les relations avec les fournisseurs ainsi que leurs taux de service en étaient étroitement liés. Le risque en termes de perte de chiffres d'affaires et de baisse des taux de satisfaction de la clientèle justifie notre étude sur les causes des ruptures.

Dans un second temps, nous avons étudié l'organisation du rayon Ampoules en termes de capacité linéaire et de facilité de mise en rayon, afin déterminer si les capacités linéaires étaient adaptées aux références présentées et si le réassort des produits s'effectuait rapidement et facilement pour les vendeurs.

Parallèlement à tout cela, nous nous sommes penchés sur les contraintes dites fournisseurs. Notre objectif étant de vérifier que les conditionnements des livraisons étaient adaptés mais également que les minimums de commandes, que ce soit en terme de quantité ou de prix, n'étaient pas générateurs de sur stock ou de perte de rentabilité pour l'entreprise.

Pour collecter certaines informations nous avons été amenés à effectuer des tests en magasins ainsi que plusieurs relevés pour alimenter nos recherches.

A l'issue de toutes ces analyses et de leurs interprétations, nous avons été à même de déterminer les points de la thématique qui nécessiteraient d'être optimisés. A partir d'un tel constat nous avons pu formuler des recommandations visant à améliorer les performances de ce rayon et d'en estimer les bénéfices potentiels.

## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Contexte de l'étude
2. Revue de littérature

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Méthodes de recherches utilisées
2. Diagnostic de la thématique Ampoules
3. Diagnostics et analyses plus ciblés

## **III. DISCUSSION**

1. Interprétation des résultats
2. Recommandations

## **IV. CONCLUSION**

## **THE NEW BUSINESS MODELS OF THE MUSIC INDUSTRY**

---

Directeurs de projet : David NEWLANDS et Ian SPEAKMAN, IÉSEG -  
Leïla-Céline MECHANTEL, EURODELICES

Exporting perishable products is about competing against the clock. Food items are tied to a shelf life. If you want to export a product, it has to be able to survive transportation and sit on the shelves long enough so they can be purchased and finally consumed.

On a financial perspective, the countdowns for payments terms are different. On the supplier's end it starts when the order is invoiced. On the client's end, it starts when the goods are received, which could be up to 8 weeks after the supplier's invoice if the goods are shipped by sea.

Thus the "lead time" of processing the products and handling the administrative requirements is a cost for the company as it increases the payment terms' void.

This consulting project would have for goal to find ways to reduce the time required for processing the products.

Having a quicker service would allow Eurodelices to:

1. Improve customer satisfaction as they will receive their merchandise earlier
2. Reduce the financial gap between the supplier payment terms and the clients'
3. Allow Eurodelices more rotations during the year, increasing the turnover

When is the best time to receive the different products of a single shipment? Is it better to temporarily increase the number of workers in the warehouse or to use a limited number of employees and work them overtime? Can we plan on a positioning ahead of time even though the labeling process is still at 25-30%? Is it better to have one person working on 1 product and have many products processed at the same time or is it better to allocate more than 1 person in one product so the product is processed faster?

These are all questions that could be asked in order to minimize the "off time" of the process.



**I. LITERATURE REVIEW**

1. Definition of a Business Process
2. Process types
3. Why organizations focus on processes?
4. Business Process Reengineering
5. From reengineering to redesign
6. From BPR to BPI
7. Implementing a BPI effort
8. BPI vs. Benchmarking
9. Organizational structure and business process management
10. Change management
11. Project management
12. Gantt Charts
13. Program Evaluation and Review Technique & Critical path method
14. Deming cycle or PDCA

**II. COMPANY OBSERVATION AND PROBLEMS IDENTIFICATIONS**

1. The client's order
2. The procurement process
3. The warehouse work
4. The delivery of the goods
5. The relabeling
6. The office work
7. The case of multiple orders at once
8. The goods don't arrive at the same time?
9. How to anticipate the required time to process the goods?
10. Eurodelices activities

**III. SOLUTIONS**

1. Problem 1: The workforce management
2. Problem 2: The procurement process
3. Problem 3: The payment tracking

**IV. IMPLEMENTATIONS OF THE SOLUTIONS**

1. Workforce management solution
2. Procurement process solution

## THE PURCHASING STRATEGY TO SET-UP A PURCHASING OFFICE IN CHINA IN THE APPAREL INDUSTRY

---

Directrice de mémoire : Anna CANATO, IÉSEG

Fashion is moving very fast. Apparel retailers have to constantly propose new offers following the trends to attract consumers in the retailing stores and to remain competitive. As an example, in the past, apparel retailers used to propose two main collections a year (autumn/winter and spring/summer), whereas nowadays, the general trend is to create several collections and to offer new products in smaller quantities for each period of the year. In a consequence, purchasers in apparel retailing have to follow the fashion trends and to manage the whole supply chain and the lead-times with the suppliers to reach this objective. One strategy adopted by apparel retailers to better control their supply chain and purchasing process is to establish an international purchasing office (IPO) within the producing country. Nowadays, it remains a frequent solution adopted by Western apparel retailers for the management of their international activities. According to the Harvard Centre of Textile and Apparel Research, the IPO allows a closed partnerships with the suppliers and the purchaser could have efficient control on the activity and then on the lead-times.

With this thesis, I have chosen to study the phenomenon to work with its own international purchasing office in China. I wanted to discover the impacts on the global purchasing strategy of the IPO's actions. The aim of this study is to understand what are the advantages that can bring an IPO, and then to study the limits. The purpose is also to indicate management recommendations to apparel retailers' managers.

To reach these objectives, I looked forward to know the sourcing strategies of apparel firms to discover that many of them were already working with an IPO in China. Indeed, I concentrated this research on the functions given to the IPO, the location, the human resources in order to appreciate the advantages that can bring the IPO.

I could answer this research problem by interviewing 15 persons from 7 different apparel retailing companies. Then, I was able to understand the positive impacts and the limits to have an IPO in China. Finally, I proposed recommendations to get around these limits.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. The value chain
2. Procurement
3. Purchasing
4. International Sourcing
5. International Purchasing Offices

## **II. CONTEXT OF THE STUDY**

1. Apparel industry in West Europe
2. The apparel industry in China

## **III. METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Interview protocol
3. Sample

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Findings
2. Limits to consider to set-up an IPO in China
3. Management implications

## **V. CONCLUSION**

## L'IMPLANTATION DES NORMES ISO 22000:2005 RELATIVE A LA SECURITE ALIMENTAIRE AU SEIN DES CUISINES DU HYATT REGENCY DE CASABLANCA

---

Directeur de projet : David NEWLANDS, IÉSEG

Ce projet de consulting en partenariat avec l'hôtel Hyatt Regency Casablanca a pour buts de montrer l'importance d'un système de management de la sécurité alimentaire au sein des cuisines et de donner un cahier des charges énumérant les changements nécessaires à l'obtention de la norme ISO 22000:2005 relative à la sécurité et la salubrité des denrées alimentaires.

L'hôtel Hyatt Regency de Casablanca est un établissement 5 étoiles connu et reconnu dans la capitale économique du royaume marocain. Il est aujourd'hui encore le seul établissement du groupe américain Hyatt Corporation dans ce pays. Le gérant international est représenté par Mr LePrince, Directeur Général de l'hôtel. Les murs, construits en 1972, appartiennent à Mr Kabbaj par l'intermédiaire de la holding InterEdec.

Pour aborder la problématique, les systèmes de management par la qualité à travers le temps sont passés en revue. Seules les recommandations concrètes des systèmes d'amélioration continue ont été retenues dans un souci de concision. Mais leur apport est primordial dans l'élaboration du cahier des charges final. Il faut en retenir les contrôles de la qualité ainsi que l'importance de la responsabilisation de tous employés travaillant à l'élaboration des plats.

L'historique et la création de la norme ISO 22000:2005 montrent que les chercheurs et techniciens se sont fortement appuyés sur un texte édité en 1963 : le Codex Alimentarius. Les motivations poussant l'hôtel à obtenir la normalisation ISO plutôt que d'appliquer les recommandations du Codex Alimentarius sont ensuite étudiées.

Deux textes et une méthode ont été choisis comme référence pour établir le cahier des charges :

- Le Codex Alimentarius
- L'ISO/TS 22002:1, spécification technique. Programmes pré requis pour la sécurité des denrées alimentaires.
- La méthode HACCP, Hazard Analysis, Critical Control Point.

La méthodologie de travail choisie pour mener ce projet de consulting s'inspire des procédés des auditeurs internes : observations, discussions avec les opérateurs, prise de notes et de photographies mis en parallèle aux textes de références.

Il est aussi important de reconnaître que les textes étudiés et retenus ont en majorité été écrits par des occidentaux sur des systèmes ou entreprises occidentales. La culture d'entreprise marocaine diffère en de nombreux points et il est intéressant de voir les dissemblances dans le management ou le rapport au travail.

Le cahier des charges final recommande divers travaux et met l'accent sur l'importance de la formation des équipes. Il est également conseillé d'embaucher une personne qui complètera et continuera cette étude.

## **I. DES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE AUX NORMES ISO**

1. Hyatt Regency Casablanca
2. Systèmes d'amélioration continue de la production
3. Les différentes motivations d'implantation des normes ISO 22000
4. Le management du changement

## **II. METHODOLOGIE**

1. Problématique
2. Référentiel retenu par le client
3. Méthodologie

## **III. EXEMPLE D'UNE PROCEDURE HACCP : LEGUMES FRAIS**

1. Suivi de la méthode
2. Limites de la méthode HACCP

## **IV. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ISO/TS 22002:1**

1. Travaux effectués
2. Constats effectués selon ISO/TS 22002-1
3. Recommandations
4. Cahier des charges et limites

## **MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU SYSTEME DE LIVRAISON DANS LES MAGASINS LEROY MERLIN**

---

Directeurs de projet : David NEWLANDS, IÉSEG – Pascal LION, LEROY MERLIN

Cette étude a pour but l'étude de la mise en place d'un nouveau système de livraison dans les magasins Leroy Merlin. Les services de livraison à domicile et de location de véhicule sont déficitaires. L'objectif fixé par l'agent du changement chez Leroy Merlin, Pascal Lion, est d'assurer la satisfaction des clients, de livrer où et quand le client le souhaite et de trouver des comptes à l'équilibre en 5 ans.

Cet objectif passe par l'élaboration d'une nouvelle tarification du service et l'accompagnement du changement des magasins Leroy Merlin. Le changement a des répercussions au niveau opérationnel, humain et de gestion. L'outil qui va permettre l'évolution du système est Livreo, un logiciel conçu pour Leroy merlin. Ce nouvel outil nécessite d'être paramétré en fonction de la zone de chalandise du magasin et des tarifs pratiqués. Une analyse de la concurrence a montré de grandes différences en termes de promesse de vente et de tarification. Malgré ce flou du marché, le prix de la livraison est calculé chez Leroy Merlin en fonction des produits et de la distance.

La culture de l'entreprise est un terreau favorable au changement. Ainsi le projet livraison est un bon exemple de conduite du changement en entreprise. Leroy Merlin est à l'écoute de ses collaborateurs et chaque magasin étant autonome dans sa gestion, le nouveau système de livraison ne sera pas implémenté de la même manière partout. Certains magasins seront précurseurs, certains feront tout en interne, d'autres, sous-traiteront une partie voire l'ensemble du transport. Le projet demande un investissement important en temps, surtout destiné à la formation des collaborateurs. La transmission du savoir est une des clés de réussite du projet.

Le changement est décomposé selon l'analyse de Kurt Lewin. La décristallisation, étape de prise de conscience des problématiques liées à la livraison. La transition, phase de d'essai et de mise en place de nouvelles méthodes. Enfin la recristallisation, marquée par l'adoption des nouvelles méthodes. Le projet initié en septembre 2008 est dans l'ensemble dans la phase de transition. Les retombées ne sont pas immédiates, elles viendront quand le système sera à maturation. De plus il reste encore un travail de communication à effectuer auprès de la clientèle.

## **I. CONTEXTE DE LA MISSION**

1. Définition et limitation de la fonction livraison
2. Situation actuelle du service et éléments déclencheurs de la mission
3. Objectif du projet de consulting

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le Changement dans une organisation
2. La conduite du changement
3. Mise en place de nouvelles technologies
4. La Tarification d'un service

## **III. MÉTHODOLOGIE**

1. Conception de notre recherche
2. Collecte des données

## **IV. LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

1. La culture du changement chez Leroy Merlin
2. La mise en place d'un nouveau logiciel de livraison : Livréo
3. La décristallisation
4. La transition
5. Recristallisation

## IMPROVING THE PRODUCT SELECTION PROCESS

---

Directeur de projet : Tim LYONS, IÉSEG

This consulting project was conducted for a French retailer in its sourcing office in China. The growing internalization of retailers represents a big challenge in their sourcing activities, the sourcing office in charge of responding to countries' needs have to find the right balance between reply to local needs and the necessity to centralize their purchases in order to make their activities in an efficient manner. Well aware of this dilemma, the company opened the discussion about its current model for product selection. Thus, the object of this project is to research if there are better alternatives processes for product selection inside the Sport Department.

### **Is the current product selection process the most efficient that the Sport Department could implement?**

This consulting project is a case study where the researcher was totally integrated into the company and he had to face the daily and inherent issues. Through participant observation, interviews and company reports, the research has identified the breakpoints in the current process. This research was focused on exploring the features of an efficient product selection. Emphasized in the literature review, the discipline of Category Management is an appropriate solution to the issues met by the Sport Department during its product selection.

Strategic recommendations are made in regards to the use of Category Management and the objective of efficient. A Project Plan states the steps and activities to go through to reach the objective.



**I. INTRODUCTION TO THE RESEARCH PROBLEM**

1. The legitimacy of the research
2. Aims and objectives of the research
3. The research question

**II. THE LITERATURE REVIEW**

1. Purchasing and efficiency, what does it mean?
2. Purchasing organization: centralization VS decentralization
3. International organization for product management
4. Category Management

**III. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. A case study
2. Data collection methods
3. Creation of a case study database
4. Data analysis method

**IV. FINDINGS**

1. Description of the results from the secondary data analysis
2. Data collection through Participant Observation
3. Primary data through interviews
4. Identification of the breakpoints in the product selection

**V. DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS**

1. Interpretation of the findings in the light of the literature review
2. Recommendation: implementing Category Management
3. Discussions about the limitations of the study and the opportunities for further research.

**REALISER UN AUDIT COMPLET DU SERVICE  
« REPRISE DE MARCHANDISES »**

---

Directeur de projet : David NEWLANDS, IÉSEG

Le service de Reprise marchandises permet à tout client de Leroy Merlin de ramener un produit qu'il vient d'acheter, quelque soit la raison. C'est ainsi une vraie liberté dans l'acte d'achat ! Ce service est le service le plus connu, le plus utilisé et le plus satisfaisant de l'enseigne et représente, bon an, mal an, près de 5% du chiffre d'affaires total, soit 240m€ en 2009 – 2010.

Dans le cadre d'une réflexion globale sur ses services, Leroy Merlin a demandé une étude sur la Reprise de marchandises. Elle est à la fois basée sur l'audit de magasins, la rencontre avec les acteurs directs (équipes Services Clients et clients) et indirects (forces de vente du magasin). L'analyse a été nourrie par les échanges avec les experts des services internes de Leroy Merlin, à Lezennes ainsi que par les nombreuses données qualitatives (plaintes clients) et quantitatives (Chiffres d'affaires, quantités reprises...)

Au final, la Reprise de Marchandises est un sujet complexe et passionnant, qui recoupe autant les problématiques de logistique, de ressources humaines, d'audit interne et de marketing, via la satisfaction client.

Le projet débute par une analyse globale de la communication interne et externe sur le service, se poursuit sur les procédures utilisées (gestes métiers, moyens de contrôle) et continue sur son organisation physique. Cela donne lieu à un constat, présenté au Comité Vision Services, qui souligne, malgré la satisfaction cliente évidente, le manque d'homogénéité et le temps perdu pour le client.

Le benchmark constitue une base intéressante des bonnes pratiques de la concurrence sur ce service.

Enfin, reprendre un avantage différentiel sur la Reprise devient un enjeu important. Les leviers d'amélioration proposés se résument en trois principaux axes : la redéfinition du cadre stratégique, le partage aux équipes et aux clients et l'autonomie accordée aux hôtes(ses) de reprise.

**I. INTRODUCTION GÉNÉRALE À LA PROBLÉMATIQUE****II. MÉTHODOLOGIES**

1. La phase de découverte
2. L'analyse qualitative
3. L'approche quantitative

**III. LA COMMUNICATION : QUELLES CONDITIONS ANNONCÉES ?****IV. LA PROCÉDURE CLASSIQUE**

1. La procédure en caisse
2. La procédure de contrôle interne – Points de l'Audit
3. Les outils de contrôle

**V. L'ORGANISATION PHYSIQUE DU LOCAL REPRISE****VI. ANALYSE INTERNE : COMPTE-RENDU DE MISSION****VII. ANALYSE EXTERNE : BENCHMARK****VIII. RECOMMANDATIONS POUR AMÉLIORER LE SERVICE « REPRISE DE MARCHANDISES »****IX. CONCLUSION**

## **THE USE OF REVERSE LOGISTICS AS A COMPETITIVE ADVANTAGE**

---

Directeur de mémoire : David NEWLANDS, IÉSEG

This Master thesis explains the competitive advantage of optimizing the Reverse Logistics flow in a business environment. In Europe, WEEE directives introduced in 2005 led companies to implement new processes. This directive also requires consumers' involvement. Indeed, as product flow is beginning with consumers, their role will become relevant. The challenge for companies is to imply them in that process. This project shows the impact of these regulations on both customers and companies. Moreover, it shows impacts among actors in reverse logistics businesses and how people are interacting.

In order to fully understand the context and to find solutions, two analyses have been conducted: one quantitative through a consumer survey and one qualitative by visiting companies. The survey has been conducted in April 2010, targeting young people – between 15 and 25 years old – and focusing on mobile phones and laptops. In order to get homogenous results, the study focused on these two criteria.

When analyzing the results thanks to SAS enterprise guide, it appears that consumers are not really involved in those processes as they are not really aware of existing solutions provided by companies. Indeed, the problem noticed concerned mostly companies' communication on return programs. However, most of them agree that environmental issues are relevant, and it is important to find solutions for e-waste.

The qualitative analysis has been achieved thanks to the Delphi method, which consists of providing visited companies a reverse logistics model, where they give their comments. Indeed, the aim is to improve the model between each company meeting in order to design a model which fits business reality. Companies visited were from both B2B and B2C sector, which allows creating an accurate general model. Professionals' opinions are important to define all interactions between actors. It appears that customers' role is the most important. Moreover, the way to manage products flows will impact the whole chain. When defining the quality of the returned products and what can be there reused or not, the process will strongly change. Therefore, it is not the same actor who will take care of the returned goods. Products under warranty do not require same work than goods which have to be recycled. Indeed, these goods must not arrive to the same place. The gate keeping acts as an interchange to allocate return flows.

Finally, this master thesis provides explanations regarding consumers' lack of involvement in reverse processes. It appears that results could have been more significant regarding other point of consumers' behavior with a larger sample. Size and age of the targeted people did really influenced results quality. Regarding the reverse model designed in this study, it points out the importance of the gate keeping, which will define the success of the entire process. Allocating goods directly to the right place, depending on the defect found, will save time, costs and energy. Visiting companies leading in that market also helped to design an efficient model which can be adapted to lots of businesses interacting with EEE products.

## **I. INTRODUCTION & HYPOTHESIS TO BE TESTED**

1. Introduction
2. Research question and underlying questions
3. Hypothesis to be tested

## **II. THE RESEARCH METHODOLOGY**

## **III. LITERATURE REVIEW**

1. Presentation of the review
2. The closed-loop supply chain
3. Creating value from Reverse Logistics
4. EU regulations until compliance of WEEE

## **IV. DATA ANALYSIS**

1. Results and data analyses
2. Results interpretation and come back to literature

## **V. DISCUSSION**

## **ÉTUDE DE STRATÉGIES LOGISTIQUES MULTI-CANAL**

---

Directeur de projet : David NEWLANDS, IÉSEG

De nos jours, grâce au développement rapide d'internet, le comportement des consommateurs change et le commerce en ligne tend à se généraliser et à devenir un moyen facile et rapide d'acheter des produits. Aujourd'hui, de nombreuses marques s'installent sur ce marché, pour faire face à cette concurrence de plus en plus accrue, les enseignes proposent de nouvelles pratiques laissant au client le choix de commander et de se faire livrer, à tout moment, dans différents endroits, et par différents moyens. Ces pratiques sont qualifiées de multi-canal.

L'émergence de ces nouveaux modes de consommation amène les entreprises et plus particulièrement l'entreprise X, sur laquelle l'étude a été portée, à s'adapter et à se réorganiser régulièrement pour suivre la demande du marché. Une réorganisation de la logistique e-commerce de X est nécessaire pour faire face au développement rapide du commerce en ligne.

L'objectif du projet consulting est donc d'étudier les différentes possibilités de flux logistiques, afin d'implémenter une nouvelle organisation adaptée au e-commerce et répondre aux nouvelles pratiques multi-canal du marché. Pour mener à bien cette étude, une analyse concurrentielle a été établie dans le but de prendre connaissance des différents moyens proposés par les concurrents. Une description actuelle de la situation logistique de X est nécessaire. Enfin, une étude détaillée des coûts de chaque scénario logistique sera réalisée afin de connaître la rentabilité et la faisabilité de chacun.

Les flux et coûts logistiques des produits e-commerce sont très variables. La diversité des produits proposés chez X conduit l'étude à s'intéresser aux différents types de produits. Chaque produit e-commerce sera redirigé vers des filières « origine-destination », les plus adaptées et les moins coûteuses. Une nouvelle politique de tarification des frais de livraison sera inévitable.

Le projet de remaniement de la logistique e-commerce X demande la prise en compte de plusieurs études diverses avant toute implémentation de celui-ci. Etant donné, l'ampleur du projet de réorganisation et la position actuelle de l'entreprise X, il est essentiel d'étudier toutes les possibilités envisageables et les conséquences qui s'en suivent, afin de ne pas nuire à la logistique magasin actuelle, déjà bien établie.

**I. MÉTHODOLOGIE**

1. Data collection
2. Data Analysis

**II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. The Supply Chain
2. Emergence of the multi-channel
3. A supply chain adapted to a multi-channel strategy

**III. ANALYSE DU MARCHÉ MULTI-CANAL ACTUEL ET DE LA CONCURRENCE**

1. Benchmark concurrentiel multi-canal
2. Appréhension des stratégies multi-canal existantes sur le marché

**IV. SITUATION DE L'ENTREPRISE X FACE AU MULTI-CANAL**

1. Son organisation logistique
2. Sa stratégie e-commerce

**V. APPORT DE DIFFÉRENTES SOLUTIONS LOGISTIQUES ET APPROCHE ÉCONOMIQUE**

1. Proposition de scénarios logistiques
2. Matrice de coûts associés aux différents scénarios logistiques





# STRATEGY

## **INTERNATIONALIZATION STRATEGIES IN THE MOBILE PHONE INDUSTRY: NOKIA CASE STUDY**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

This thesis conducts an examination of the fit of classical internationalization theories to the development of Nokia since the beginning of the 90's, before building and analyzing a middle-range theory built from conclusions and extrapolations of theoretical and empirical nature.

Internationalization is an important business phenomenon and has been the subject of many researches developing theories to describe how and why companies internationalize. Across the pre-existent models of internationalization we studied such as the Uppsala model; the Organization Capacity theory; the Network theory and the Born-Global theory, we noticed that none of them seemed to give a complete explanation when applied to Nokia's particular development.

Thus, we underwent the construction of a middle-range theory to develop a unique internationalization model fitting Nokia, based on classic internationalization theories upon which we built using industry and firm-specific factors. To do so, we conducted a research on the company and the mobile industry to pinpoint factors that influenced Nokia's internationalization. The purpose of middle-range theorizing was to elaborate a truly fitting internationalization theory for Nokia.

The result is a highly specialized theory, truly fitting to the international development of the Finnish company, which allows a better understanding of its past development. Nokia's rapid international expansion was due to a combination of factors such as its early presence on the market; its important financial capacity and networking abilities and its involvement in the elaboration telecommunication networks standards.

However, the middle-range theory we developed has some limitations due to its specificity. The model is adapted to the evolution of the firm in the mobile industry starting in 1992 and has a limited window of application outside of these settings, although there are some. As a matter of fact, due to ongoing evolutions in the industry the pattern of development Nokia used to internationalize might resurface, which calls for further research on such middle-range theories. Some elements of the middle-range theory developed might be useful to understand potential future perspective to the company and the industry.

**I. INTRODUCTION****II. METHODOLOGY**

1. Why Nokia ?
2. How is Nokia unique enough to justify a case study ?
3. What method to use?

**III. LITERATURE REVIEW**

1. The Uppsala model of internationalization
2. Critics of the Uppsala model
3. Overview of relevant internationalization theories
4. Nokia's Internationalization history and chronology
5. The fit of Nokia to the Uppsala stages models
6. How Nokia's Internationalization differs from the Uppsala models
7. Nokia in the Mobile Phone Industry: a Born Global Company ?

**IV. BUILDING AN INTERNATIONALIZATION THEORY**

1. The Mobile Phone Industry : History applied to a Nokia case study
2. Relevant points to notice before proceeding to theory building
3. Theory induction from an empirical base
4. Deductions from the previously analyzed points
5. Middle-Range Theorizing

**V. OUTLOOK AND POSSIBLE THEORY EXTENSIONS**

1. Limitations of the model
2. Implications of the model for Nokia's future
3. Digital Convergence and potential use of the model to the mobile telecommunication industry

**VI. CONCLUSIONS**

## **INTEGRATIVE MODEL FOR SUCCESSFUL MERGERS AND ACQUISITIONS**

---

Directrice de mémoire : Anna CANATO, IÉSEG

Estimated failure rates of Mergers and Acquisitions (M&A) integration are between 60 and 80 percent (Marks and Mirvis, 2001). In the majority, M&A fail to produce the expected synergistic benefits, especially due to the issues to overcome in the integration process. Consequently, the aim of this research is to understand the main difficulties that a company has to cope with in order to successfully integrate another organization and to build an integrative model that could lead to a successful post-acquisition integration process. Lack of communication leading to misunderstandings, disequilibrium in the organizations and the uncertainty of the workforce are the main reasons for failure. We need to gather all the strategies and challenges of the integration process in order to elaborate an action plan.

This project follows a deductive approach, using qualitative data. We discussed, examined and analysed data from both interviews of experts and case studies from previous successful and unsuccessful M&A.

After the interviews, we have come up with some conclusions about the different topics of the post-acquisition integration process and we have built an integrative model to gather all our results. The most important elements to have in mind are the anticipation, the creation of an integration team, the centralization and the need of control over the organization. There are also the importance of middle manager and a communication plan during the whole process to explain, listen and involve employees in order to lower the uncertainty level.

We identified three main aspects to build the basis for the integrative model on which we established our hypotheses. These aspects are the structure of the new organization with regards to autonomy of decisions, the power of the major actors in the post-acquisition integration and the cultural integration through the question of motivation and information diffusion.

## **I. INTRODUCTION**

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. The different phases of M&A
2. Theoretical background
3. Conclusion
4. Analysis of past mergers and acquisitions
5. Hypotheses

## **III. METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Sampling
3. Data analysis

## **IV. RESULTS**

1. Organization
2. Politics
3. Culture

## **V. CONCLUSION**

1. Validation/invalidation of hypotheses
2. Our integrative model
3. Limitations
4. Contributions

## **LE TOURISME DE CONVIVIALITÉ DANS LA VALLÉE DU COLCA AU PÉROU**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

Le tourisme de convivialité est une nouvelle forme de tourisme alternatif créé afin de minimiser les impacts socio-économiques et environnementaux négatifs générés par le tourisme traditionnel, toujours en vigueur de nos jours. Ces impacts sont absorbés par les populations locales qui, bien souvent, ne peuvent les combattre seules.

Au niveau mondial, on observe une prise de conscience sur la nécessité d'avoir recours à des modèles économiques de développement alternatifs, depuis plusieurs années. L'évènement majeur de l'ouverture d'un tel débat est souvent associé à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain, en 1972 à Stockholm. De là est né le concept de Développement Durable, « *Sustainable Development* ». Le Club de Rome, créé en 1968, questionne à de nombreuses reprises le système économique traditionnel capitalistique et la faible prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux, propre à un tel système. C'est en réponse à ces préoccupations que les Nations Unies se réunissent et créent le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

La notion de tourisme durable a été abordée pour la première fois lors de la participation de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, en 1992 à Rio de Janeiro. Suite à cette conférence, l'OMT s'engage à agir selon les préceptes de l'Agenda 21 (lutter contre la pauvreté, promouvoir l'accès aux ressources basiques, à un logement salubre, lutter contre les inégalités, protéger l'environnement, encourager une meilleure gestion de l'agriculture). Plus récemment, lors de sa XIIIe Assemblée Générale en 1999 à Santiago, l'OMT adopte le Code mondial d'éthique du tourisme, mettant l'accent sur l'application du tourisme durable.

Le tourisme de convivialité s'inscrit donc dans la lignée d'un tourisme durable et responsable en accord avec ces nouvelles pratiques établies par les organismes mondiaux. Cependant, cela reste une initiative encore marginalisée, qu'il convient d'étudier sur le terrain.

Le but de notre étude est de mesurer, analyser et observer sur le terrain quels sont les effets positifs que procure une plus grande participation communautaire dans l'activité touristique de la Vallée.

Jusqu'à quel point les communautés rurales peuvent-elles s'impliquer dans le processus de prise de décision et planification de l'activité touristique?

Où trouvent-elles leur intérêt à s'imposer?

Comment cela améliore-t-il leur vie au quotidien?

Quelles opportunités s'offrent à elles?

## **I. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

1. Des méthodes qualitatives en sociologie
2. Une démarche entre l'induction et la déduction
3. L'observation participante pour des recherches sociologiques
4. La position de « chercheur-acteur » au sein de la communauté
5. Le déroulement des travaux d'investigation

## **II. DÉMARCHE PRATIQUE : ACTION TERRAIN**

## **III. CADRE THÉORIQUE**

1. Tourisme, touristes
2. Pays émergents
3. Développement durable
4. Tourisme durable
5. Ecotourisme
6. Tourisme rural communautaire
7. Tourisme de convivialité
8. Participation locale

## **IV. LE TOURISME AU PEROU**

## **V. ÉTAT DES LIEUX DU TOURISME PARTICIPATIF/DE CONVIVIALITÉ DANS LA VALLÉE DU COLCA**

## **VI. LA COHABITATION AVEC LE TOURISME TRADITIONNEL (MARCHÉ TRADITIONNEL DE MASSE, ÉCONOMIE D'ÉCHELLE)**

## **VII. CONFLITS D'INTERET DANS LA GESTION DE L'ACTIVITÉ TOURISTIQUE**

## **DESIGN AN ASSESSMENT CENTRE OFFER FOR VALOA CONSULTING**

---

Directeur de projet : Hedley MALLOCH, IÉSEG

This document proposes an answer to Valoa Consulting's needs in terms of assessment centre. This French HR consulting firm was seeking for a new offer in its range of products in order to expand its customers' base. The low use of assessment centres in France, compared to other European countries, was used as a basis for this research.

The solution presented in this document aims at correcting the reason of the French under use of assessment centres: the perception of French companies about this technique, which describes it as a long, expensive and complex tool. In order to correct this perception, the ambition of the proposed solution is to simplify assessment centres' functioning for customers, and to delete wasted time and money in its design. As modifying the design phase of this technique raises ethical as well as validity issues, the solution proposed is based both on the theory and on empirical findings owned by Valoa Consulting.

Through our exchanges with the direction of Valoa Consulting and the theory, we discovered that the job analysis process is the phase during which most of time and money are wasted. Valoa Consulting could have a detailed roadmap guiding the customer, and leading him/her to give directly the critical information to the assessor. As the type of this information collected is focused on the fundamentals of the assessed job position, the customer won't even need the assessor to be in the company to collect it.

In the end, we designed a four steps roadmap concerning the design phase of exercises for assessment centres: Job/sector, critical interlocutors, critical work situations and critical competences. It was designed thanks to the literature, our reflection on the critical information and Valoa Consulting's earlier researches about competences. It precedes the final personalization of the assessment design. As this roadmap does not delete or reduce the personalization of exercises, our solution respects every aspect of ethics and validity of assessment centres. This project might end up by a partnership between Valoa Consulting and AssessFirst, another HR consulting firm interested in distributing the roadmap on the web. To finish, this solution is a model of a product and the basis for a long term strategy that Valoa Consulting has to implement step by step.



## **I. INTRODUCTION**

1. Research question
2. Why the problem is interesting
3. Valoa Consulting presentation

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Existing evaluation methods in companies
2. What is a valid assessment centre
3. Particularities of French recruitment and promotion system

## **III. ANALYSIS OF PROBLEM**

1. Observations (French situation)
2. Our objectives as consultants
3. Constraints
4. Our reasoning

## **IV. CHOICE OF OPTION AND STRATEGY**

1. Our solution
2. Implementation
3. Perspectives
4. Recommendations
5. Limits

## **V. CONCLUSION**

**LE PLACEMENT DE PRODUITS DANS LES SERIES TELEVISEES,  
UNE STRATEGIE EFFICACE POUR ATTEINDRE LES  
CONSOMMATEURS AU TRAVERS D'UNE CULTURE DE MARQUE ?**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

Ce mémoire analyse l'efficacité des placements de produits et de marque dans les séries télévisées et l'intégration de cette technique de marketing dans la culture de marque.

Le placement de produits est une des méthodes publicitaires les plus récentes et novatrices qui paraît avoir un large avenir devant elle. Les marques fortes ayant besoin de créer et de conserver une forte culture de marque emploient des stratégies puissantes et coûteuses pour se montrer dynamiques. Elles n'hésitent alors pas à recourir à ce procédé de placement et à y mettre le prix.

Les séries sont un phénomène de société actuelle que les gens apprécient. Fonctionnant sur la durée, elles permettent de cibler une très grande partie de la population, et bien souvent aux spectateurs de s'identifier aux personnages et aux environnements de celles-ci.

Ainsi il devient courant pour une marque de participer au financement d'un ou plusieurs épisodes, selon les termes contractuels, pour que les scénaristes et les producteurs intègrent leur image. Il peut s'agir d'un placement de marque ou de produit, selon un laps de temps différent, avec des détails différents (citation orale, produit au premier ou au second plan, produit utilisé ou non) influant sur le prix du placement.

L'efficacité reste pourtant difficilement calculable, du fait de nombreux facteurs variables d'exposition. On sait également qu'un produit mal inséré, trop grossier et allant à l'encontre du réalisme de l'œuvre, nuit à la série comme à la marque.

Après une revue littéraire repassant tous ces concepts de placements de produits, d'efficacité sur le consommateur et d'intégration à la culture de marque ; une analyse qualitative est effectuée. Elle s'effectue par le biais d'interviews sur un échantillon de 50 jeunes personnes entre 18 et 35 ans affectionnant les séries. Elle se focalise sur quelques marques fortes comme Apple, BlackBerry ou Chanel ainsi que trois séries populaires et connues des personnes interviewées.

Les résultats de cette analyse nous permettent de valider ou non quatre hypothèses liées à notre problématique, puis de conclure et d'effectuer des recommandations à propos de l'intégration de cette technique plus culturelle que marketing au sein de la culture de marque.

Les quatre hypothèses sont basées sur l'efficacité de ces placements sur l'image de la marque, l'impact sur le comportement d'achat, la reconnaissance des cultures de marques et l'intégration des placements dans ces dernières.

## **I. INTRODUCTION**

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Le placement de produit ou de marque
2. La culture de marque
3. Efficacité presumée

## **III. CADRE CONCEPTUEL**

1. Problématique
2. Questions principales
3. Hypothèses

## **IV. MÉTHODOLOGIE**

1. Conception de l'expérimentation
2. Réalisation des interviews
3. Modèle de récolte des résultats
4. Limites de l'expérimentation

## **V. RÉSULTATS DES ENTRETIENS**

1. Les résultats bruts
2. Analyse des résultats
3. Réponses aux hypothèses

## **VI. CONTRIBUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **COMPANY X INTERNATIONAL STRATEGY: ENTRY MODE IN THE LIBYAN MARKET**

---

Directeurs de projet : David NEWLANDS et Ian SPEAKMAN, IÉSEG

The aim of this project was to define a strategy in order to enter the Libyan market and to put this strategy in action. The first step of the project was to define theoretically the strategy according to former research and information about the Libyan market. The second step was to confront those theoretical findings with the empirical findings.

In order to accomplish this mission I was in Tripoli seeking for information about regulations, business practices, market and also prospecting to start the business.

The difficulty was that what we learn in business school is mostly applicable for largest company and occidental market. In emerging market the rules are not the same and business practices very different. The power of the network is multiply and corruption is almost everywhere. Entering this kind of market could be either very easy or very difficult depending of your local network.

Defining a strategy is compulsory when entering a new market. Planning is really necessary, without it the company will lose time and money. Targeting real objectives are really important and the strategy will help to focus on important task that will generate you cash flow. The culture point is also important because it influences a lot the behavior to adopt to do business. In Africa time has really not the same value as in Europe. I learnt that here things take more time than in France and we must be patient and adapt ourselves to the local business practices and not to impose our way of working.

Defining the strategy for the company have lead us to reduce the product offers of X and to eliminate certain possibility of entry mode due to the business practices and to redesign certain marketing tools according to the need of the market. Entering a new market with lot of competitors is not an easy task but time and hard work will lead X to enter the market.

## **I. THE COMPANY**

1. The business model
2. Prospection

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Drivers of internationalisation
2. Mode of entry
3. X options

## **III. IMPLEMENTATION PROCESS**

1. Seeking information
2. Limitations of our systems through empirical findings
3. Assessing performance

## **IV. REVISED STRATEGY FOR X**

1. Structure
2. Partnering
3. X product
4. Invoicing strategy

## **V. CONCLUSION AND FUTURE WORK**

**LES NOUVEAUX SERVICES EN GARES : « LA CONCIERGERIE »**

---

Directeur de projet : Jacques ANGOT, IÉSEG

Dans un contexte économique difficile où paradoxalement les nouvelles technologies sont de plus en plus développées et nous entourent quotidiennement, il est impératif de donner un élan de dynamisme aux services. L'essor des services de proximité, qui facilitent le quotidien et accompagne le client, entraîne une exigence plus grande en terme de qualité et de confort.

Dans ce contexte, la SNCF, grâce à sa nouvelle branche Gares et Connexions, souhaite changer l'image des gares et les transformer en lieux de vie. Une logique d'innovation dans les services est mise en place, c'est alors qu'apparaît le sujet de conciergerie.

L'objectif de ce projet est de déterminer si une conciergerie serait envisageable et sous quelle forme serait-elle applicable aux gares de France.

## **I. NOTRE CLIENT ET SA PROBLÉMATIQUE**

1. Gares et connexions, une branche de la SNCF créée dans un contexte particulier
2. Un héritage historique qui compte
3. Notre mission au sein de cette entité

## **II. LA CONCIERGERIE : UN CONCEPT À DÉFINIR**

1. Revue de littérature
2. Benchmark
3. Idées et propositions : Analyse

## **III. CONCIERGERIE EN GARE : DES ATTENTES À DÉTERMINER**

1. Étude quantitative
2. Études qualitatives

## **IV. NOS PRÉCONISATIONS**

1. La conciergerie ? Oui dans une certaine mesure
2. Un panel de services, Services un jour ..... Services toujours
3. J'arrivengare.com : Un véritable support de commercialisation de services

## **STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT D'UNE PME DANS LE SECTEUR DU BATIMENT**

---

Directrice de projet : Ingrid RICHARD-BIERLA, IÉSEG

A travers ce mémoire, nous avons tenté d'aborder les différents aspects du secteur du Bâtiment par le biais de l'entreprise Portheault. Cette société est une PME parisienne de 23 personnes spécialisée dans le chauffage, la plomberie, le génie climatique et la couverture.

Le but de ce mémoire est de comprendre les enjeux de son activité en passant par plusieurs pistes de réflexion et d'y apporter un regard extérieur pour tenter d'améliorer son fonctionnement interne ainsi que de développer son chiffre d'affaires et d'augmenter sa rentabilité.

Pour cela, nous avons observé l'entreprise et déterminé des axes de développement en fonction de nos capacités. Après avoir diagnostiqué l'entreprise et étudié le marché du Bâtiment, nous avons pu effectuer des propositions en fonction des opportunités existantes et accessibles.

Notre premier axe de développement du chiffre d'affaires passe par le développement de la clientèle (accès à de nouveaux marchés), de l'activité (diversification du service proposé) ainsi que par l'évaluation de l'entreprise en vue d'une cession ou d'une fusion. Des rencontres avec des professionnels et des institutionnels nous ont permis de dégager quelques conclusions concernant l'accès aux marchés publics.

Le deuxième axe de développement du chiffre d'affaires est basé sur la communication et l'amélioration du système interne. La création d'un site internet ouvrant Portheault sur le monde ainsi que la mise en place d'une base de données interne à l'entreprise lui permettant de gagner du temps lors de l'élaboration des devis sont la concrétisation de cet axe.

Pour terminer, nous avons tenté d'améliorer la rentabilité de l'entreprise en analysant son système de gestion actuel et en proposant des solutions concrètes telles que la mise en place d'un système de suivi des coûts plus rigoureux.



## **I. INTRODUCTION**

## **II. L'ENTREPRISE PORTHEAULT ET LE SECTEUR DU BÂTIMENT**

1. Diagnostic de l'entreprise
2. Étude du marché du Bâtiment
3. Portheault dans son marché

## **III. DÉVELOPPEMENT DES OPTIONS STRATÉGIQUES**

1. Diversification par la clientèle
2. Diversification par l'activité
3. Évaluation en vue d'une cession

## **IV. DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION**

1. Site internet
2. Base de données

## **V. ANALYSE DU SYSTÈME DE GESTION**

1. Généralités sur les coûts
2. Approche méthodologique et calculs
3. Résultats et Analyse
4. Conclusions

## **VI. CONCLUSIONS**

## **BUSINESS DEVELOPMENT PRODUCT STRATEGY FOR Y**

---

Directeurs de projet : Hervé LELEU et Kristof COUSSEMENT, IÉSEG

This consulting project deals with the resolution of an issue at the company X, a French town-planning agency. This company created a new geomarketing tool in 2004, oriented towards sustainable development. It is now called Y. The main goal of this tool is helping decision-makers making their choice, taking into account the sustainable development.

This new tool was launched without any marketing plan neither a business plan. Thus, it did not have any success.

During this 6 months project, we created those two strategies. First we determined the external and internal environments of the product, and we made a benchmark in order to know how the market is. We tried to position the product comparatively to already existent products. Then we made a decision about the pricing strategy to establish. We studied the possible alliances that could be a plus in the promotion of the product. Finally we gave recommendations, supported by our 6 months experience in the firm and what we could observe.

**CONFIDENTIEL**

**LE SOCIAL BUSINESS MODEL :  
ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES DE LA MISE EN PLACE D'UN  
SOCIAL BUSINESS MODEL**

---

Directeur de mémoire : Xavier LECOCQ, IÉSEG

Ce mémoire a pour but d'étudier la mise en place d'un business model social, à l'aide d'un cas particulier : le cas d'AMD (Advanced Micro Devices) et son projet 50X15. Le projet, lancé en 2004, a pour objectif de permettre à 50% de la population mondiale d'avoir accès à Internet en 15 ans.

Après avoir présenté un modèle de business en plein essor et expliqué son apparition dans un contexte international nous nous focalisons sur ses limites. A l'issue de la revue de littérature, nous montrons que les enjeux du business modèle social sont la cible de controverses. En effet, la question étant relativement récente, peu d'études traitent le sujet.

L'objet de ce travail est alors, dans un premier temps, de comprendre les raisons pour lesquelles les dirigeants adoptent ces stratégies, et, dans un second temps, d'exposer les critères qui assurent son succès.

Grâce à une étude de cas sur le projet 50X15 et des rencontres avec des dirigeants, notamment les chefs du projet 50X15, nous avons pu vérifier les motivations de ces derniers à adopter un business modèle social. L'innovation sociale est porteuse de résultats économiques certes, mais adopter un business model social, empreint de solidarité et de valeurs humaines, n'est fiable qu'à partir du moment où il respecte certains critères. L'intégration de thématiques sociales dans une stratégie d'entreprise requiert un engagement volontaire et ne doit pas faire l'objet d'une réponse à une pression des parties prenantes.

L'entreprise, pour concilier avantages économiques et avantages sociaux, doit s'assurer de l'implication totale des parties prenantes dans son projet ; étudier de manière approfondie les besoins des populations concernées ; être une source d'influence positive et faire de son projet un exemple à reproduire.

Cette étude montre également que le social business model crée des acteurs de changements, qui en tant que futurs managers, pourraient apporter une vision plus neuve et, à terme, changer le monde des affaires.

## **I. CADRAGE CONCEPTUEL DU SOCIAL BUSINESS MODEL**

1. Contexte international
2. Vers le social business model
3. Des approches remises en question
4. Cadre conceptuel

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Le choix d'AMD 50X15
2. Les données collectées
3. Les témoignages
4. Les limites

## **III. AMD 50X15**

1. Le contexte
2. Les objectifs du projet
3. Critères d'évaluation
4. Mise en application d'un SBM
5. Les Learning Labs

## **IV. TÉMOIGNAGES, RETOMBÉES DE PRESSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

1. Mise en place du SBM : l'implication des parties prenantes
2. Les conséquences : la création de richesses
3. Les outils de réussite du SBM

## **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 faible (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

## **INFLUENCES INSTITUTIONNELLES SUR L'OBJECTIF STRATEGIQUE D'UNE ORGANISATION. APPLICATION AU SECTEUR MUSICAL**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

La recherche se concentre sur les stratégies des organisations, en réponse aux pressions de leur environnement.

Ces pressions, économiques et technologiques, politiques et légales, sociales, nécessitent une adaptation, appelée institutionnalisation. Elle permet aux organisations d'assurer leur stabilité, en gagnant leur légitimité auprès des autres parties du secteur. De plus, l'adhésion aux pratiques de son environnement ouvre l'accès à de nouveaux moyens : humains, financiers, matériels.

Cependant, l'adaptation comporte des aspects contraignants, qui peuvent détourner l'organisation de son dessein principal : obligation de s'adapter pour exister, sanctions possibles, coûts d'opportunité...

La recherche est basée sur des études de cas dans le secteur musical, et plus précisément des Musiques Actuelles. Le secteur présente en effet des caractéristiques spécifiques pertinentes dans son environnement :

- ✓ Le secteur traverse une crise économique, en raison d'une rupture technologique, et peine à renouveler ses modèles économiques.
- ✓ La création artistique est codifiée par un système légal et économique particulier : le droit d'auteur.
- ✓ Le secteur est dominé par un oligopole, constitué par les majors, garantes du modèle institutionnel en place.
- ✓ Le gouvernement français intervient pour réguler le secteur, par des politiques culturelles globales, ou des lois spécifiques qui cadrent son fonctionnement précis.

De plus, les organisations sont guidées par un objectif fort : le respect d'une identité culturelle.

L'enjeu est de percevoir comment l'identité culturelle d'une organisation est affectée par les pressions institutionnelles.

---



**I. INTÉRÊT DE LA RECHERCHE****II. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. De la stratégie des organisations
2. De l'influence institutionnelle

**III. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

1. Contexte de la recherche
2. Choix de la méthode
3. Traitement des données
4. Limites de la recherche

**IV. APPLICATION DE LA RECHERCHE AU SECTEUR MUSICAL**

1. Les acteurs présents
2. Analyse de l'environnement du secteur musical
3. De l'identité culturelle
4. Application des propositions de recherche au secteur musical

**V. RÉSULTATS**

1. Présentation des structures et descriptions des stratégies
2. Résultats de la recherche

**VI. CONCLUSION****VII. CONCLUSION SUR LE FUTUR DU SECTEUR MUSICAL FRANÇAIS**

1. Mieux connaître les attentes de la clientèle
2. Mieux connaître les marchés financiers et la gamme de produits associée.

**LA CREATION D'UN ENSEMBLE D'HEBERGEMENTS  
TOURISTIQUES EN ZONE RURALE EN DEVELOPPEMENT : LE  
POURTOUR DU LAC DU DER (CHAMPAGNE-ARDENNE).**

---

Directeur de mémoire : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

L'industrie des hébergements touristiques, très importante en France, emploie chaque année plusieurs dizaines de milliers de personnes, au sein de toute une variété de structures (hôtels de chaînes, indépendants, villages vacances, résidences...). Les vacances et le tourisme sont des "occupations" très aimées des Français et le pays attire énormément les étrangers. Ainsi, la demande, tout comme l'offre, est nombreuse et diverse. Avec tous ses facteurs d'influence (critères socioprofessionnels mais aussi aléas météorologiques, aspirations, évolution des sociétés...), elle se montre changeante, les professionnels doivent rester à l'écoute.

Avec l'urbanisation des modes de vie, les campagnes françaises ont perdu beaucoup de leur "intérêt" par le passé. Le gouvernement et les fédérations du tourisme, devant ce constat, agissent pour leur donner un attrait nouveau, pour des citadins de plus en plus en recherche de "grand air" et de détente. Parmi ces régions rurales en cours de revitalisation par le tourisme, la zone du Lac du Der, en Champagne-Ardenne. Longtemps peu considérée, la région est aujourd'hui entre les mains d'institutions qui souhaitent la redynamiser et en faire une station balnéaire écologique, grâce à ses atouts atypiques.

Cette opportunité, conjuguée à l'attraction générale du secteur du tourisme français, pousse de nombreux particuliers à se lancer dans l'aventure, créant des hébergements "à petite échelle", notamment des gîtes et chambres d'hôtes. Cette étude vise à étudier ce processus de création, depuis l'étude des marchés concernés (marché français, marché local) jusqu'à la mise au point de l'offre commerciale. S'il s'avère que le secteur, sur les deux échelles, est effectivement porteur et que les démarches de création sont soutenues & encadrées, les contraintes (juridiques, financières, d'exploitation...) qui pèsent sur l'entrepreneur, surtout s'il souhaite en faire son activité principale, sont fortes, handicapant les porteurs de projet au faible capital de départ. Néanmoins les perspectives de rentabilité sont encourageantes.

Cette étude se base sur de nombreuses données & statistiques secondaires, afin d'étudier les différents marchés, leur offre & leur demande, mais également sur la simulation du processus de création en lui-même (prise de renseignements sur le terrain, contacts avec des professionnels, des institutions d'aide à l'entrepreneuriat, chiffrage des différents aspects...).

## **I. ETUDE DU MARCHÉ DU TOURISME FRANÇAIS**

1. Le marché en quelques chiffres
2. Analyse PESTEL du contexte français
3. La demande, les nouvelles attentes des touristes
4. L'offre (les hébergeurs)
5. Le cas particulier des gîtes et chambres d'hôtes
6. Conclusion générale sur le marché français

## **II. BUSINESS PLAN**

1. L'environnement du projet : le lac du Der
2. Structure & mise en pratique
3. Conclusion du Business Plan

# COMMENT ET DANS QUELLES MESURES OUVRIR DES BOUTIQUES DE LA JEUNE MARQUE PICTURE ?

---

Directrice de projet : Émérence LEHEUT

Le but de ma recherche est d'évaluer la meilleure stratégie pour PICTURE, mais aussi la plus cohérente en terme de faisabilité (moyens financiers, réglementation). Pour cela, je vais réaliser une recherche documentaire (articles académiques...) afin de collecter des informations, outils ou éléments pouvant me servir de base à une réflexion fondée. L'objectif est de recenser l'ensemble des recherches qui ont déjà été réalisées et validées concernant mon sujet. Je devrais également effectuer une recherche d'information sur le marché, les concurrents... que je ne trouverai pas dans les revues scientifiques.

Il sera également intéressant d'interroger des experts (spécialistes de la distribution, connaisseurs dans l'industrie de la glisse), et chercher à savoir comment ont opéré les concurrents directs (on entend par concurrents directs les marques ayant comme cible le même segment de consommateurs), ceci bien évidemment en respectant la déontologie et certaines valeurs d'éthique, c'est-à-dire en obtenant les informations sur les concurrents de manière loyale, sans espionnage industriel. Dans le cadre de ces entretiens individuels, nous pourrions aussi interroger les différentes personnes\* ayant déjà démarché PICTURE pour ouvrir des magasins en nom propre pour connaître leurs motivations, comprendre leur intérêt pour la marque, en quoi ils y voient un fort potentiel, les risques qu'ils perçoivent...

---

### NOTES

\* En effet, certaines personnes ont déjà manifesté informellement leur intérêt pour un concept de magasins en nom propre de la marque PICTURE, demande effectuée auprès des gérants.

## **I. REVUE DE LITTERATURE**

1. Présentation de l'entreprise PICTURE
2. Implantation : Où ?
3. Comment ?
4. Tendances ?
5. Unique
6. Réalités
7. Enjeux

## **II. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

1. Collecte de données
2. Analyse de données

## **III. ANALYSE**

1. Interprétation des résultats, retour à la littérature & Implications managériales
2. Limites de l'étude

## **MANAGING A STRATEGIC CHANGE PROCESS FROM A CONVENTIONAL TO A SUSTAINABLE FARM**

---

Directrice de mémoire : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

The issues of sustainability which are raised among the society are also important in the agricultural sector. The food supply chain deals with the essential needs of the world population: the production and distribution of food. At the same time it deals with the preservation and management of their major factor of input: the land, which directly affects the environment. Thus, challenges of sustainability in this sector are known, both from global and local perspectives. While the world trade negotiations are still discussing agricultural trade rules, different business models as well as new production processes have been practised in order to tackle the global issues at the local level.

In the French scenery there seems to be an opposition between two agricultural models. One is based on the vision of intensive production with the role of feeding the world. It implies a decrease in the number of farms which affects the rural development, an increase in the use of chemical products, a decrease in the added value and in the control of the pricing system from the farmer, an increase in the subsidies' dependency. It also has an impact in the agricultural economies of the developing countries. On the other hand, a handful of farmers who saw the limits of the conventional model started to use different strategies on their farm. The aim was to include the sustainability of their enterprise in their activity: organic production process, financial self-sufficiency, small size farming, more value added through transformation of the product inducing more employment, control of the commercialisation, protection of landscapes and a more positive role in the society.

The first assumption of this research has been to set an ordinary French farm as an enterprise. None of the courses taken in a business school actually deals directly with the managerial application of the theories in the primary sector, but an agricultural entrepreneurship does use material and human resources in order to add value and produce a good or service, which means that business principles can be used in the primary sector. This research points out managerial implications of changing a strategy from a conventional to a sustainable farm. Based on a literature review (using strategic management theories, strategy on sustainable development, organisational change, and agricultural entrepreneurship theories), a multiple case studies was made on five dairy farms in the region of Brittany. External actors who are directly dealing with the farmers have also been interviewed around the research problem, which provided more insights and information on the context of the research.

Main findings concern the importance of a clear vision and understanding of the organisational environment that the farm belongs to. Moreover, farmers do not go alone during their strategic change toward sustainability. They are often helped and supported through alternative organisation that developed networks between farmers. Exchange of experiences and techniques are important aspects: not only for strategic decision making, but also it creates a new organisational environment which considers the new strategy adopted by farmers.

## **I. INTRODUCTION**

1. From global issues to the definition of the research problem on the local scale
2. Outlines of this research
3. The Research questions

## **II. LITERATURE REVIEW**

1. Presentation of the literature
2. The vision of the agricultural entrepreneur seeking to the sustainability of its organisation
3. Understanding the organisational environment of a farm
4. The organisational capabilities to implement change
5. The concept of sustainability at the operational level: defining a sustainable farm

## **III. CONCEPTUAL FRAMEWORK**

1. Suggestions based on the literature review
2. Objectives of the field research
3. Data analysis methodology

## **IV. THE RESEARCH METHODOLOGY**

1. Data collection
2. Methodology for analysing the data

## **V. MULTIPLE CASE STUDIES ON FRENCH DAIRY FARM IN BRITTANY**

1. The advancement of the field research
2. The milk industry in Brittany: trends of the conventional system
3. Perception of the context and influences on the farm's strategy
4. The change process at the operational level: from vision into action
5. Managing the strategic change

## **VI. SUMMARY OF THE MANAGERIAL IMPLICATIONS**

**LE CONSEIL DANS LE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE ET DU  
DEVELOPPEMENT EN FRANCE ET EN EUROPE, LE CAS  
F-INICIATIVAS**

---

Directrice de projet : Birgit KLEYMANN, IÉSEG

Pour comprendre le besoin de R&D et la difficulté à mener de tels projets, nous étudierons les problématiques auxquelles doivent faire face les entreprises et leurs besoins en termes financiers.

La quantité des aides existantes et parfois leur complexité nous amèneront à étudier la nécessité pour une entreprise de s'entourer de cabinets spécialisés et en mesure de les orienter de la meilleure des manières.

Afin de justifier l'existence et la pertinence des cabinets de conseil spécialisés, il sera joint plusieurs documents dont certains témoignages de cadres dirigeants et directeurs venant appuyer les éléments exposés et le bien-fondé des propos.

Comme nous avons pu le voir récemment, le monde économique subit une certaine instabilité depuis 2008 et la concurrence de certains pays, encore très fermés il y a quelques décennies (Ex : La Chine), oblige les pays « développés » à libérer des fonds de manière conséquentes dans plusieurs domaines, dont la R&D, afin de pouvoir conserver un développement fort et une autonomie nécessaire à la prospérité.

Pour finir, nous étudierons la manière dont les cabinets de conseil peuvent se développer comme intermédiaires entre l'état (ou l'UE), souhaitant faire bénéficier d'avantages conséquents les entreprises, et ces dernières désirant en bénéficier (encore plus depuis 2008) mais n'ayant pas forcément accès à l'information.



## **I. LA R&D ET LES BESOINS DE FINANCEMENT**

1. La death Valley
2. Historique des aides aux financements en France
3. Le choix d'un cabinet spécialisé pour la France

## **II. ETUDE COMPARATIVE DES ENCOURAGEMENTS FINANCIERS A LA R&D EN EUROPE**

1. Les leviers de soutien en Europe
2. Le soutien à la R&D en Europe
3. Les choix des cabinets de conseil

**EVOLUTION DES BUSINESS MODELS CONFRONTES  
A UNE CONCURRENCE PAR LE CLIENT :  
LE CAS DU MARCHÉ DE L'ANIMATION JAPONAISE  
EN FRANCE A L'HEURE DU FAN SUB ET DU SIMULCAST**

---

Directeur de mémoire : Loïc PLÉ, IÉSEG

Alors que l'industrie de l'animation japonaise subit depuis plusieurs années la concurrence d'un piratage organisé nommé *fansub*, les éditeurs se mobilisent afin de trouver une parade à ce piratage des œuvres. Cela passe par l'établissement de nouveaux business models remettant en cause les habitudes de ce marché de niche. Ainsi, depuis janvier 2009, trois éditeurs français se sont successivement lancés dans un nouveau mode d'exploitation de leur catalogue : le simulcast.

L'objectif de ce mémoire est donc d'analyser dans quelle mesure les consommateurs, organisés en team de *fansub*, font concurrence aux éditeurs et comment ces éditeurs développent de nouveaux business model en s'inspirant de cette concurrence et en intégrant le client à leurs propres modèles.

## **I. PRÉSENTATION DU MARCHÉ : L'HISTOIRE DE L'INDUSTRIE DE L'ANIMATION JAPONAISE EN FRANCE ET SES ÉVOLUTIONS RÉCENTE**

1. L'arrivée de l'animation japonaise en France
2. Les années 2000 : l'arrivée des éditeurs DVD et les liens entre l'édition manga et les animés
3. Une faille dans le marché : le fansub
4. La réaction des éditeurs : s'adapter à Internet aujourd'hui

## **II. REVUE DE LITTÉRATURE : LE CADRE THÉORIQUE DU BUSINESS MODEL**

1. Présentation de la notion de business model
2. Intérêt de la notion de business model : la place du business model vis-à-vis de la stratégie
3. Le business model RCOV en détail
4. La place centrale du client dans le business model
5. Le business model et Internet
6. La nécessité d'évolution des business models
7. Conclusion de la revue de littérature : Cadre conceptuel, notions retenues et évaluation des objectifs
8. Méthodologie utilisée

## **III. ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION**

1. Le business model d'origine du marché de l'édition d'animation japonaise en France
2. L'émergence d'une concurrence par le client, liée aux évolutions technologiques  
Limites de la méthode de recherche
3. La réaction des éditeurs : vers une adaptation du business model
4. Vers une remise en cause totale du business model d'origine
5. Implications managériales

**TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES ET SOCIOLOGIQUES :  
IMPACT SUR LE BUSINESS MODEL DES CANAUX DE  
DISTRIBUTION DES BANQUES DE DETAIL EN FRANCE**

---

Directeur de projet:, IÉSEG

Gravement touchés par la crise financière, les banques sont confrontées à des clients de mieux en mieux informés et plus exigeants. Elles sont contraintes à une meilleure productivité et à améliorer la qualité de leurs services. De ce fait, les groupes bancaires français ont besoin d'étudier en quoi les changements de comportement entre les générations et surtout X et Y, et les évolutions technologiques de cette décennie affectent le business model de leurs canaux de distribution.

En partenariat avec HeadLink-Partners, une société française de conseil, nous avons voulu savoir comment les changements dans notre société affectent les comportements des clients vis-à-vis des canaux bancaires. Notre étude s'est d'abord concentrée sur les concepts de générations, Digital et Business Model à travers l'analyse de nombreux articles et études, ainsi que sur les liens qui peuvent exister entre eux.

Cela nous a amené à formuler 8 hypothèses sur les comportements des générations en matière de rapport à la banque. Afin de valider ou d'informer ces hypothèses, nous avons réalisé 2 études sur des panels de clients différents. Les réponses aux questionnaires nous montrent que les comportements bancaires des générations sont différents dans leur façon de consommer la banque. On constate cependant que toutes les générations restent attachées à l'agence bancaire. Le conseiller de clientèle leur apporte des connaissances en matière de produits et services financiers, ainsi que des conseils personnalisés.

Les nouvelles technologies changent la donne du côté des banques, qui vont devoir s'adapter afin de fournir une meilleure écoute et une meilleure qualité dans les services rendus à leurs clients. Les canaux de distribution vont devoir être revus, de même que leur Business Model et l'agence bancaire se devra d'être à la fois un lieu physique et virtuel d'accompagnement et de fidélisation de la clientèle.

**Mots-Clés :**

Génération, comportement de consommation, transformations technologiques, Internet, banque de détail, Digitals, canaux de distribution, relation client-banque, consommation, agence, France

## **I. GENERATIONS, DIGITAL ET BUSINESS MODEL : CONCEPTS ET LIENS**

1. Le concept de Génération
2. Le concept de Digital
3. Le concept de Business Model

## **II. CONSTATS SUR LE DIGITAL ET SITUATION DE LA BANQUE DE DETAIL EN FRANCE**

1. Les générations et le digital
2. Les canaux de distribution et le Digital

## **III. METHODOLOGIE ET ANALYSE DES DONNEES**

1. Méthodologie
2. Analyse des données

## **IV. RESULTATS ET PISTES DE REFLEXIONS**

1. Résultats
2. Les banques innovent et font de nombreux tests
3. Réflexions

## **L'IMPLANTATION DES POLITIQUES DE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU SEIN DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES : LE CAS CORRELATION**

---

Directrice de projet : Valérie SWAEN, IÉSEG

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est plus que jamais sur le devant de la scène économique. Les scandales sur les conditions de travail dans les pays en développement, les catastrophes écologiques et la situation économique et sociale actuelle ont accéléré le besoin de redéfinir le rôle de l'entreprise dans la société.

Alors que les grands groupes mettent en œuvre depuis plusieurs années, à grand renfort de communication, des initiatives en ce sens tout un pan de l'économie est resté absent du débat. Quel avenir a la RSE au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ?

Depuis peu l'Union Européenne, les chercheurs et des institutions de promotion de la RSE s'intéressent au comportement des PME face à cette nouvelle donne et de nouvelles questions ont émergées au cours de la dernière décennie. Comment les PME intègrent-elles la RSE à leur stratégie ? Quels sont les motivations et limites à ce phénomène ? Quel est le rôle des dirigeants de PME ?

Nous étudions ce phénomène au travers d'une étude de cas, celle de l'entreprise Corrélation, désireuse de développer sa politique RSE afin de répondre à un environnement changeant.

Ainsi nous évaluons, à travers une série d'entretiens et de questionnaires les enjeux de la RSE au sein de Corrélation ainsi que l'état actuel de l'entreprise dans ce domaine et les axes de progrès possible.

Nous constatons alors que comme beaucoup d'autres PME, Corrélation avait déjà engagé des actions dans ce sens. Et que si de nombreux sont favorables au développement d'une politique RSE d'autres risquent de freiner sa mise en place.

Enfin nous proposons, au regard de notre audit interne, de la littérature académique et d'actions existantes dans d'autres entreprises des initiatives concrètes à mettre en place.

## **I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE, DU MARCHE ET DE LA PROBLEMATIQUE**

## **II. LITTERATURE ACADEMIQUE**

1. Le contexte de la RSE
2. Définir la RSE
3. La RSE au sein des PME
4. Motivations et obstacles à l'implantation des politiques RSE au sein des PME
5. Etapes d'implantation d'une politique RSE
6. La contribution des institutions françaises
7. Synthèse concernant les modèles d'implantation des politiques RSE
8. Communiquer sur son engagement RSE

## **III. AUDIT INTERNE**

1. Méthode de recherche
2. Résultats et Analyses
3. Bilan de l'audit et présentation des résultats à l'entreprise
4. Conclusion sur les motivations et limites à la RSE au sein du groupe Corrélation

## **IV. RECOMMANDATIONS**

1. Pré requis au développement du projet
2. Définir la politique
3. Mise en place de la politique
4. Reporting - Communication

## **V. PLAN D'ACTION**

# CREATION D'UNE CONCESSION DE DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES DE PIZZAS

---

Directeur de mémoire : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

*L'évolution du mode de vie des Français a favorisé l'expansion des nouvelles tendances de consommation alimentaire. Au-delà de la distribution automatique, apparaît désormais la restauration automatisée, répondant à de nouveaux besoins. Plus qu'un dépannage, elle pourrait à terme remplacer certaines offres de restauration traditionnelle.*

*Apparus depuis une dizaine d'années, les distributeurs automatiques de pizzas sont maintenant fiables et dotés d'une technologie de pointe. La qualité de cuisson des pizzas, la facilité de gestion de l'appareil (à distance), et le complément de revenu assuré à son propriétaire ont peu à peu amené le marché à se développer. La société ADIAL conçoit et fabrique un distributeur automatique de pizzas unique par sa fiabilité, son design, sa technique, ou encore ses records de ventes de pizzas.*

*Ce projet de création d'entreprise consiste à créer une activité de concession de distributeurs automatiques de pizzas dans une région donnée. Le concessionnaire, en détenant l'exclusivité des ventes dans sa région, instaure un lien de complémentarité avec le fabricant. En effet, il bénéficie du savoir-faire, des innovations, et de l'expérience de la maison-mère ; et, par sa position géographique, peut effectuer une prospection et un accompagnement des clients plus poussés. Le concessionnaire prend également en charge tout le service après-vente de son parc de machines, ce qui évite des frais de déplacement à ADIAL.*

*A travers ce dossier, nous avons défini l'idée et son environnement, et mis en place les diverses stratégies : marketing, commerciale, organisationnelle, financière, juridique. Grâce à une analyse de questionnaires administrés lors de salons professionnels, nous avons identifié plusieurs typologies de clients potentiels. Des entretiens nous ont également permis de renforcer certains éléments de la stratégie énoncée.*

*Nous avons pu mettre en évidence plusieurs perspectives de développement et la pertinence du projet. Les estimations financières inscrivent le projet de création dans un contexte viable. Cependant, vu l'incertitude du marché, il a été jugé plus prudent de débiter en tant que salariée de l'entreprise ADIAL, pour ne lancer l'activité en région PACA seulement lorsque plusieurs appareils seront implantés.*



## **I. DEFINITION DE L'IDEE ET ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT**

1. L'idée de départ
2. Le porteur du projet
3. Etude de marché

## **II. MISE EN PLACE DU PROJET PIZZADOOR PACA**

1. Présentation détaillée de l'idée
2. Stratégie marketing et commerciale
3. Moyens techniques, humains et organisationnels
4. Dossier juridique
5. Dossier financier

## **III. ANALYSE DE LA VIABILITE DU PROJET**

1. Analyse des questionnaires réalisés, des entretiens et visites mystères
2. Perspectives de développement
3. Plan d'actions à mener, calendrier d'exécution
4. Réflexion sur la viabilité du projet
5. Justification de la décision finale

# LE LANCEMENT D'UNE BOISSON INNOVANTE : DE LA DISTRIBUTION SELECTIVE AU REFERENCEMENT NATIONAL...

---

Directeur de projet : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

Premier secteur industriel français, l'agroalimentaire demeure même en temps de crise un des seuls domaines de l'économie créateur d'emplois. Chose plus étonnante, ce secteur reste particulièrement friand de jeunes diplômés, preuve s'il en est, du dynamisme pouvant le caractériser.

Plus précisément, le marché des Soft Drinks en France constitue un enjeu majeur pour les entreprises du secteur. Il occupe en effet le premier rang des PGC depuis 2009. Un des facteurs clé de cette réussite réside dans le fait que les liquides restent le domaine le plus épargné par les MDD. Malgré leur rang de première catégorie des PGC, les boissons restent cantonnées au fond du magasin ou d'un rayon. Elles enregistrent même en moyenne 2,5 produits par acte d'achat, alors que la moyenne des PGC se situe autour de 1,5 produit. La consommation française moyenne par habitant est bien inférieure au niveau européen (cinquième rang en 2007), ce qui laisse espérer une marge importante de progression. Ceci explique que nombre de jeunes entreprises souhaitent se positionner sur ce marché.

C'est ainsi le cas de la société XXX YYY, à travers la commercialisation de boissons à base d'XXX YYY, qui exploite le désir du consommateur européen pour des boissons naturelles et bénéfiques pour la santé. Pour atteindre son objectif, la jeune entreprise et ses deux fondateurs ont dû faire face à la question : comment, dans le cadre du lancement d'une boisson innovante passer d'un mode de distribution sélectif à un référencement national ?

Disposant de moyens humains et financiers limités, mais recherchant néanmoins des collaborateurs de qualité, la société fait appel à des étudiants d'écoles de commerce. Après la réalisation de mon stage cadre et l'acquisition de connaissances pratiques, les fondateurs de XXX YYY ont souhaité me confier la réalisation d'un projet consulting ayant pour objectif de contribuer au développement de l'entreprise.

Répondre à la problématique de la société XXX YYY, c'est d'abord effectuer un état des lieux aussi précis que possible du marché et de ses acteurs (A). C'est ensuite étudier le cadre théorique de ce projet consulting en analysant les différentes opportunités et décisions stratégiques de la société (B). Je me suis positionné comme force de proposition et me suis inscrit dans une logique entrepreneuriale (C).

## **I. PRESENTATION DE XXX YYY ET DE LA PROBLEMATIQUE ETUDIEE**

1. Son histoire, ses forces et ses faiblesses
2. Quels sont les acteurs de XXX YYY ainsi que le rôle clé de ZZZ
3. Les Soft Drinks en France
4. Instantané du marché et perspectives d'avenir

## **II. OPPORTUNITES ET DECISIONS STRATEGIQUES**

1. Une visibilité accrue : le développement du linéaire
2. Un capital sympathie renforcé : une communication valorisante

## **III. RECOMMANDATIONS ET REFLEXIONS PERSONNELLES**

1. Une stratégie conditionnée au respect du budget
2. L'immersion au sein d'une jeune entreprise dans un marché porteur

**PROJET DE CONSULTING ENTREPRENEURIAT  
BUSINESS PLAN ET ETUDE FINANCIERE STUD'ADS**

---

Directeur de projet : Patrick BOURGUIGNON, IÉSEG

Le lancement d'une entreprise nécessite une étude préliminaire approfondie concernant les différents aspects de la firme : viabilité du concept, rentabilité financière ou encore réceptivité auprès de la cible.

Mon projet entrepreneurial Stud'Ads consiste à distribuer gratuitement des supports de prise de notes aux étudiants de la Métropole Lilloise, afin de leur faire économiser de l'argent. La gratuité des supports est possible grâce au financement de la publicité par les entreprises au sein des blocs-notes. Il s'agit là d'un concept gagnant/gagnant simple et unique permettant de cibler précisément les étudiants de 18 à 25 ans. De plus, il s'agit pour les entreprises d'une stratégie marketing originale pour pénétrer un marché porteur.

Ce projet est né en 2010 et a obtenu la première place lors du Concours Ambition d'entreprendre 2010\*. L'étude du projet passe tout d'abord par une présentation générale du produit initialement proposé, de son état d'avancement et des aides externes reçues. A partir de cette vue globale du projet, une étude macro-économique et documentaire a été réalisée. Cette dernière a permis d'analyser en détail le marché de la papeterie en France et celui de la publicité, d'identifier le public ciblé et de trouver un positionnement adéquat.

De plus, la phase documentaire a été suivie d'une étude exploratoire, qualitative et quantitative, permettant de mieux comprendre la cible étudiante et les habitudes de consommation des entreprises visées. L'ultime partie de notre recherche est consacrée aux différentes composantes permettant le développement de Stud'Ads : stratégie marketing efficace, moyens techniques et opérationnels, aspects juridiques et ressources financières suffisantes.

Ainsi, nous devons tout d'abord mener une stratégie marketing et commerciale originale, en contact direct des étudiants, afin de garantir le succès du concept au sein de la Métropole Lilloise. Cette communication se base sur la présence aux événements étudiants, la distribution d'échantillons et la mise en place d'un « buzz\* » autour du concept, à travers notamment le Site Internet, élément incontournable de fidélisation. La mise en place du concept nécessite des moyens humains et organisationnels réduits, ce qui se traduit par des ressources financières et procédures juridiques limitées.

Le concept Stud'Ads est potentiellement rentable et viable dès la première année de lancement.

## **I. ANALYSE DU MARCHÉ GLOBAL**

1. Objectifs et méthodologie de l'étude
2. Etude documentaire de la papeterie en France
3. Etude documentaire de la communication et de la publicité

## **II. LE BUSINESS PLAN**

1. Analyse du marché local
2. Stratégie Marketing et Commerciale
3. Moyens techniques, humains et organisationnels
4. Etude financière
5. Etude juridique
6. Conclusions liées au business plan

# **HOW THE CRISIS LED PREMIUM BRANDS TO CONSIDER DIFFERENT WAYS TO MANAGE THE EXISTING LEVERS TO RETAIN THEIR CLIENTS AND GENERATE SALES, WHAT "BEST PRACTICES" ENABLED THEM TO FACE SUCH A CHALLENGE?**

---

Directeur de mémoire : Remigiusz SMOLINSKI, IÉSEG

Due to the recent crisis many business faced strong losses, among them top of range products suffered a lot. As a matter of fact their positioning is designed for economic growth. The companies target the middle or upper class with high quality products. They rely on a strong relationship with their clients who go to brands that correspond to them. The textile market was strongly weakened by the crisis, and suffered a lot, and it is the reason why it was chosen as an illustration of the premium brand market.

Crises are cyclic C.Reinhart and K.Rogoff (2008), showed it empirically, K.Marx through theory. We should therefore prepare for them. What is more Times of crisis can be considered as both a threat and an opportunity (R.Sutton, 2007). As a matter of fact your ability to remain strong in such periods might be very beneficial to keep your customers, lose some competitors, and gain in credibility (for potential investors for instance). Therefore it is interesting to investigate resistance techniques, in the fresh perspective of the recent events.

Western countries focus more and more on high quality products and luxury companies, whereas less developed countries specify themselves on mass production of low quality products. Therefore it is interesting to study a particularity of western businesses regarding consuming habits. Therefore we will aim at assessing "How the crisis led premium brands to consider different ways to manage the existing levers to retain their clients and generate sales, what "best practices" enabled them to face such a challenge".

This Research could have been led through different research techniques such as quantitative techniques. However this research had to look into the operational strategy of various brands and how they differentiated from each other. Therefore it became clear that a quantitative survey would have a very unsatisfactory response rate and that a sufficient response rate could only be obtained through interviews or mini-case studies.

The research reveals that crises do not enter in the strategic vision of the brands whereas they have a regular frequency on the mid-term. However it appeared also clear that consecutively to the crisis, changes were made amongst the various operational levers. These changes were a consequence of the crisis and had a clear short-term approach.

## **I. LITERATURE REVIEW**

1. Literature strategy
2. The literature critical review

## **II. RESEARCH METHODOLOGY**

1. Conceptual model
2. The research methodological choices
3. Research model and planning

## **III. DATA ANALYSIS / RESEARCH FINDINGS**

1. The cases studied
2. The management of the levers
3. Conclusion

# LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES DANS LES RESEAUX DE PME

---

Directrice de mémoire : Raluca MOGOS DESCOTES, IÉSEG

Comme son nom l'indique, ce mémoire s'intéresse au transfert de connaissances dans les réseaux de PME. Ces réseaux sont composés de chefs d'entreprise de PME qui veulent pouvoir échanger des connaissances avec leurs pairs pour gérer au mieux leur entreprise. Ils permettent aux dirigeants de s'auto-former. Les chefs d'entreprise s'échangent différents types de connaissances comme des expériences, des savoir-faire ou des expertises.

Plus particulièrement, cette étude analyse les facteurs de réussite du transfert de connaissances dans ces réseaux. On y distingue quatre groupes de facteurs de succès.

Le premier de ces groupes représente l'ensemble des facteurs de succès liés au comportement individuel. Ces facteurs répondent à la question : quel est le meilleur comportement à adopter en tant qu'individu pour transférer efficacement des connaissances ?

Le second groupe concerne les facteurs de succès liés à l'organisation de l'entreprise. On y étudie comment l'entreprise peut intégrer au mieux les connaissances venues du réseau du chef d'entreprise.

Ensuite, on s'intéresse à la forme du réseau. On y analyse les facteurs liés au réseau lui-même qui favorisent le transfert de connaissances.

La dernière approche étudie l'impact de l'environnement du réseau sur le transfert de connaissances.

Le but de ce mémoire est de proposer des recommandations managériales aux dirigeants de PME pour bénéficier au maximum du transfert de connaissances dans ces réseaux. Ces recommandations portent sur le comportement que le dirigeant devrait avoir dans le réseau, sur l'organisation qu'il devrait adopter dans son entreprise et sur la forme et le fond que le réseau devrait acquérir. Enfin, elles s'adressent aux pouvoirs publics qui souhaiteraient promouvoir le transfert de connaissances dans ces réseaux.



## **I. REVUE DE LITTÉRATURE**

1. Définitions
2. Mesurer l'efficacité du transfert de connaissances
3. Les groupes de facteurs de succès du transfert de connaissances dans les réseaux de PME et le modèle de recherche

## **II. MÉTHODOLOGIE**

1. Approche méthodologique retenue
2. Collecte des données

## **III. RÉSULTATS ET DISCUSSION**

1. Les facteurs de succès liés à l'individu
2. Les facteurs de succès liés à l'organisation de l'entreprise
3. Les facteurs de succès liés au réseau
4. Les facteurs de succès liés à l'environnement

## **IV. CONCLUSIONS, IMPLICATIONS, LIMITES ET PROLONGATION DE L'ÉTUDE**

1. Conclusions
2. Implications de l'étude
3. Limites et prolongation

## **SENSIBILISATION AU DEFI 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. SYNTHÈSES ET RECOMMANDATIONS**

1. Discussion
2. Implications managériales

## **RISE OF THE APPLICATIONS STORES: A PRACTICAL LOOK AT THE APP STORE**

---

Directeur de mémoire : Jacques ANGOT, IÉSEG

"Design is not what it looks like and feels like. Design is how it works."  
Steve Jobs, November 30<sup>th</sup> 2003, New York Times

San Francisco, January 2007 - Steve Jobs stands on stage, he has a surprisingly more solemn tone than usual. Facing him, a crowd of journalists, already supporting him wholeheartedly. They expect some big news to be announced. Backstage, Apple's technical staff is doing its best to ensure that today's presentation reaches its objective: to show the world a spectacular leap forward in the high tech industry. And as a feeling of excitement and eagerness is clearly expressed within the MacWorld show room, Steve Jobs starts his introduction speech.

"Every once in a while a revolutionary product comes along that changes everything. One is very fortunate if you get to work on just one of these in your career. Apple has been very fortunate that it's been able to introduce a few of these into the world. Well today, we're introducing three revolutionary new products. The first one is a widescreen iPod with touch controls. The second is a revolutionary new mobile phone. And the third is a breakthrough Internet communications device. An iPod, a phone, an Internet mobile communicator.... these are NOT three separate devices! And we are calling it iPhone!"

You know the rest. The iPhone fever spread all around the world, selling many more than most overly optimistic estimates by far. Because of its widescreen multi-touch display, advanced sensors, intuitive user interface and tons of features, the iPhone has redefined the use of the Phone. Indeed, this electronic mobile device enables the user to benefit from a wide variety functionalities: camera, music player, TV, Internet, calendar, voice recorder...and a phone. Basically, the iPhone has totally revolutionized the use of the phone and revealed the emergence of what we may call "nomad generations", consuming content on the go.

One year later, in July 2008, Apple released the App Store, a downloading platform that enabled iPhone owners to browse and download applications from the iTunes Store. With about 300,000 applications released to date, and over 7 billion downloads, the launch was a real success.

Since then, the competition has released similar App Stores on other electronic mobile devices, and the Rise of the Application Stores began.

**I. RISE OF THE APPLICATIONS STORES**

1. Mobile Applications - What are they?
2. Applications – Popularity / Success Stories / Loyalty
3. App Stores - Downloading platforms for applications
4. Operation Systems - Where the competition began
5. Multi-platform Applications - Transferability

**II. FOCUS ON THE APPLE APP STORE**

1. History, key figures - Simply amazing
2. App Store – Sections and Categories
3. The Users - Who are they?
4. iBooks – Taking over the eBook market
5. iAd Network - Let's revolutionize advertising
6. Game Center - Mobile Gaming Social Network

**III. HOW TO DEVELOP AN APP FOR THE APP STORE**

1. The Apple Developer Program - Apple Resources Center
2. iOS SDK - Applications Software Development Kit
3. iTunes Connect - What a developer connects to everyday
4. Business Models - Which one to choose from?
5. Applications development – How-to?

**IV. PLAYLITE BUSINESS CASE**

1. The Approach - Learn, Try, Design, Improve
2. Applications developed - Utilities & Entertainment
3. Communication - PlayLite is all over the web
4. Key Lessons and Tips - What I learned, Insights



## **Table des matières**

Liste des travaux par thèmes	3
Liste des travaux par auteurs	19
Résumés et plans des travaux	33