

## **EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION**



*Semaine internationale / International Week  
Château de Wiltz/Wiltz Castle, Luxembourg*

*25-29 septembre 2017  
25<sup>th</sup>-29<sup>th</sup> of September 2017*

*En partenariat avec/ In partnership with  
iaelyon School of Management & CESAG*





## Table des matières/Table of contents

Mot du Président du Business Science Institute.....	p. 5
Message from the President of the Business Science Institute.....	p. 6
Programme de la semaine internationale.....	p. 7
International Week Schedule.....	p. 8
Planning des soutenances/Schedule of defenses.....	p. 9
Etudiants de DBA/DBA Students.....	p. 15
Hassoumi Assoumana.....	p. 16
Alhassane Azaoua .....	p. 19
Abdourahmane Ba.....	p. 20
Malik Bouacida .....	p. 22
Jean-Christophe Bogaert.....	p. 23
Yacouba Diallo.....	p. 25
Bécaye Diarra .....	p. 27
Joseph El Helou.....	p. 28
Touba Fall.....	p. 31
Mohamad Gakou.....	p. 34
Hervé Coovi Guèdègbé.....	p. 37
Pieter Jongepier.....	p. 39
Bertrand Kima.....	p. 43
Luc Labelle.....	p. 45
Miriam Schmidkonz .....	p. 47
Dramane Sidibe.....	p. 49
Omar Wade.....	p. 50
Professeurs membres des jurys/Professors members of the juries.....	p. 53
Pierre-Jean Barlatier.....	p. 54
Boubacar Baidari.....	p. 54
Paul Beaulieu.....	p. 55
Pierre-Jean Benghozi.....	p. 55
Françoise Chevalier.....	p. 56
Christian Defélix.....	p. 57
Jean-Philippe Denis.....	p. 57
Jean Desmazes.....	p. 58
Ewald Eisenberg.....	p. 58
Marc Favier.....	p. 59
Thomas Gergen.....	p. 60
Birahim Gueye.....	p. 60
Jean-Pierre Helfer.....	p. 61
Emmanuel Josserand.....	p. 61
Michel Kalika.....	p. 62
Eric Lamarque.....	p. 63
Jean-Fabrice Lebraty.....	p. 63

Sébastien Liarte.....	p. 63
Ulrike Mayrhofer.....	p. 64
Gaëtan Mourmant.....	p. 65
Jean Moscarola.....	p. 65
Caroline Mothe.....	p. 66
Marielle Audrey Payaud.....	p. 66
Yvon Pesqueux.....	p. 67
Fatou Diop Sall.....	p. 68
Bassirou Tidjani.....	p. 68
Isabelle Walsh.....	p. 69
Laurent Weill .....	p. 69

Ouvrages de la collection Business Science Institute, éditions EMS	
Books of the Business Science Institute Collection, EMS .....	p. 70

*Bienvenue à la Semaine Internationale du Business Science Institute !*

*Cette semaine internationale du Business Science Institute au Château de Wiltz, Luxembourg, regroupe cette année 17 futurs Doctors in Business Administration, 28 professeurs et une trentaine de doctorants. C'est un moment d'échanges entre étudiants de DBA et professeurs, de présentation des certificats de recherche, d'ateliers, de séminaires de suivi, et bien sûr de soutenances des thèses de DBA et de diplomation ! Cette année le Business Science Institute est honoré de la présence de la Vitrine Inaugurale de la Revue Française de Gestion en partenariat avec le LIST et The Conversation.*

*Les 17 futurs Doctors in Business Administration qui vont soutenir leur thèse de DBA devant des jurys de professeurs viennent de 12 pays différents et ils ont un énorme mérite. Ils ont en effet, au cours de leur cursus doctoral de trois années, su combiner contraintes professionnelles et exigences académiques et produire une thèse de DBA sur un sujet ancré dans leurs pratiques managériales. Les soutenances ont requis l'accord du directeur de thèse, du conseiller scientifique du Business Sciences Institute et l'avis favorable écrit et circonstancié de deux rapporteurs extérieurs.*

*Ces 17 soutenances 2017 (qui font suite aux 6 de 2015 et aux 3 de 2016) sont une profonde source de satisfaction pour les professeurs internationaux qui encadrent à distance le travail de recherche des doctorants-managers. Elles témoignent de la pertinence du projet du Business Science Institute de faire soutenir des thèses de DBA de qualité potentiellement génératrices d'impact managérial. Cette réussite n'aurait pas été possible sans le soutien institutionnel de l'iaelyon School of Management, du CESAG et du Campus de Wiltz.*

*Le Business Science Institute compte aujourd'hui 102 doctorants-managers inscrits dans les programmes présentiels de Luxembourg, Paris, Genève, Dakar, Tunis et dans les nouveaux programmes anglais Digital DBA, en partenariat avec SKEMA Business School, et français, DBA à distance.*

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



*Welcome to the Business Science Institute International Week!*

*This year's Business Science Institute international Week at the Wiltz Castle in Luxembourg, brings together 17 future Doctors in Business Administration, 28 professors, and over 30 doctoral students. It is an opportunity for exchanges between doctoral students and professors, for the presentation of research certificates, as well as for workshops and follow-up seminars. This week also is the occasion for the DBA thesis defenses and for a graduation ceremony! Additionally, this year, the Business Science Institute is honored by the presence of the Inaugural Showcase of the Revue Française de Gestion [French Journal of Management], in partnership with LIST and The Conversation.*

*The 17 future Doctors in Business Administration, who will defend their theses in front of a jury of professors, come from 12 different countries and all deserve our admiration. In fact, during their three-year doctoral program, they have successfully combined professional responsibilities with the demands of academic research, and have produced a DBA thesis on a subject anchored in their managerial practices. The dissertations required the approval of their thesis supervisor and of the Business Sciences Institute scientific advisor, as well as a detailed commentaries and positive feedback of two external evaluators.*

*The 17 dissertations in 2017 (preceded by 6 dissertations in 2015 and 3 in 2016) are a deep source of satisfaction for the international professors who have supervised the research work of these doctoral students. They testify to the relevance of the mission of the Business Science Institute, which is to support high-quality DBA theses that potentially impact managerial practices. This success would not have been possible without the institutional support of the iaelyon, the CESAG, and the Wiltz Campus. The Business Science Institute now has a total of 102 doctoral students registered in the face-to-face programs in Luxembourg, Paris, Geneva, Dakar, Tunis, the French DBA à Distance and the new English Digital DBA program in partnership with SKEMA Business School.*

**Professor Michel Kalika**  
**President, Business Science Institute**



## **Programme de la semaine internationale**

### **Lundi 25 après-midi :**

Séminaire du professeur Paul Beaulieu  
« Conduire efficacement le bilan de l'état des connaissances »

### **Mardi 26 matin :**

« Les docteurs parlent aux doctorants »  
Réunion de l'association des doctorants du Business Science Institute  
Rencontres Professeurs – Etudiants de DBA

### **Mardi 26 après-midi :**

Présentation des projets de recherche  
Soutenances de 2 thèses d'Executive DBA à 17h  
Rencontres Professeurs – Etudiants de DBA

### **Mercredi 27 journée et jeudi 28 matin :**

Soutenances de 15 thèses d'Executive DBA  
Rencontres Professeurs – Etudiants de DBA

### **Mercredi 27 matin, jeudi 28 matin, vendredi 29 journée et samedi 30 matin :**

Séminaires pour le groupe d'étudiants allemands en partenariat avec European Institute for  
Knowledge and Value Management (EIKV)

### **Mercredi 27**

1<sup>ère</sup> vitrine inaugurale de la *Revue Française de Gestion*, Pierre-Jean Barlatier « Innovation et  
Numérique : quelles implications managériales ? », en présence du professeur Jean-Philippe  
Denis, rédacteur en chef de la *Revue Française de Gestion*

### **Jeudi 28 matin**

Professeur Marc Favier « Le cas Business Science Institute »  
Table ronde des auteurs du livre *Le projet de thèse de DBA*, collection Business Science  
Institute, éditions EMS, animée par le professeur Paul Beaulieu

### **Jeudi 28 après-midi**

Cérémonie de remise des diplômes  
En présence de Romain Schneider, Ministre de la coopération et de l'action humanitaire du  
Luxembourg, de Jérôme Rive Directeur de l'iaelyon School of Management et du Professeur  
Boubacar Baidari, Directeur du CESAG

### **Vendredi 29 matin :**

Séminaire de suivi

## **International Week Schedule**

### **Monday 25<sup>th</sup>, afternoon:**

Seminar of professor Paul Beaulieu  
« Conduire efficacement le bilan de l'état des connaissances »

### **Tuesday 26<sup>th</sup>, morning:**

« Les docteurs parlent aux doctorants »  
Meeting of the Doctoral Association of the Business Science Institute  
Meetings Professors – DBA students

### **Tuesday 26<sup>th</sup>, afternoon:**

Presentation of research projects  
2 Executive DBA Thesis defenses at 5pm  
Meetings Professors - DBA students

### **Wednesday 27<sup>th</sup>, all day & Thursday 28<sup>th</sup>, morning:**

15 Executive DBA Thesis defenses  
Meetings Professors - DBA students

### **Wednesday 27<sup>th</sup>, morning; Thursday 28<sup>th</sup>, morning; Friday 29<sup>th</sup>, all day; Saturday 30<sup>th</sup>, morning:**

Seminars for the German student group in partnership with the European Institute for Knowledge and Value Management (EIKV)

### **Wednesday 27<sup>th</sup>, 6:30 pm:**

1<sup>st</sup> inaugural showcase of the *Revue Française de Gestion*, Pierre-Jean Barlatier "Innovation and Digital Technology: what are their managerial implications?", in the presence of Professor Jean-Philippe Denis, Chief-editor of *Revue Française de Gestion*

### **Thursday 28<sup>th</sup>, morning:**

Professor Marc Favier "Le cas Business Science Institute"  
Round-table discussion between the authors of the book *Le projet de thèse de DBA*, collection Business Science Institute, EMS led by Professor Paul Beaulieu

### **Thursday 28<sup>th</sup>, afternoon:**

DBA Graduation Ceremony  
In the presence of Romain Schneider, Minister of Cooperation and Humanitarian Action of Luxembourg, Jérôme Rive Director of the iaelyon School of Management and Professor Boubacar Baidari, Director of CESAG

### **Friday 29<sup>th</sup>, morning:**

Follow-up seminar

## Planning des soutenances/ Schedule of defenses

<b>Mardi 26 septembre/ Tuesday, September 26<sup>th</sup></b>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
17h-18h30	<b>J. El Helou</b>	Pr. Jean-Fabrice Lebraty, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Paul Beaulieu, UQAM, Université du Québec à Montréal	Pr. Fatou Diop-Sall, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop	Pr. Jean Desmazes, IAE Université La Rochelle
	<b>A. Azaoua</b>	Pr. Boubacar Baidari, Directeur Général du CESAG Pr. Ewald Eisenberg, Université de Kehl	Pr. Marielle Payaud, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal	

<b>Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27<sup>th</sup></b>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
8h-9h30	<b>H. Assoumana</b>	Pr. Pierre-Jean Benghozi, Ecole Polytechnique, Collège de l'Autorité des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP)	Pr. Jean-Fabrice Lebraty, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Jean Desmazes, IAE Université La Rochelle	Pr. Jean Moscarola, Université de Savoie

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
8h-9h30	<b>M. Gakou</b>	Pr. Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint- Louis du Sénégal	Pr. Jean-Pierre Helfer, IAE (Sorbonne Business School), Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Pr. Fatou Diop-Sall, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop	Pr. Boubacar Baidari, Directeur Général du CESAG

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
9h30-11h	<b>B. Diarra</b>	Pr. Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal	Pr. Jean Moscarola, Université de Savoie	Pr. Fatou Diop-Sall, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop	Pr. Marielle Payaud, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
9h30-11h	<b>B. Kima</b>	Pr. Jean-Pierre Helfer, IAE (Sorbonne Business School), Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Pr. Pierre-Jean Benghozi, Ecole Polytechnique, Collège de l'Autorité des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP)	Pr. Ulrike Mayrhofer, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Isabelle Walsh, SKEMA Business School

Mercredi 27 septembre/Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
11h-12h30	<b>O. Wade</b>	Pr. Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal	Pr. Isabelle Walsh, SKEMA Business School	Pr. Jean-Fabrice Lebraty, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Boubacar Baidari, Directeur Général du CESAG

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
11h-12h30	<b>H. C. Guèdègbé</b>	Pr. Jean-Pierre Helfer, IAE (Sorbonne Business School), Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Pr. Fatou Diop-Sall, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop	Pr. Pierre-Jean Benghozi, Ecole Polytechnique, Collège de l'Autorité des Communications Electroniques et des Postes (ARCEP)	Gaëtan Mourmant, Professeur affilié/Affiliate Professor Iéseg School of Management

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
14h-15h30	<b>J. C. Bogaert</b>	Pr. Caroline Mothe, IAE Savoie Mont-Blanc, Université de Savoie	Pr. Jean-Philippe Denis, Université Paris Sud	Pr. Sébastien Liarte, Université de Lorraine	Pr. Jean Moscarola, Université de Savoie

	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
14h-15h30	<b>T. Fall</b>	Pr. Bassirou Tidjani, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop	Pr. Françoise Chevalier, HEC Paris	Pr. Yvon Pesqueux, CNAM	Pr. Boubacar Baidari, Directeur Général du CESAG

<b>Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27<sup>th</sup></b>						
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1	Suffragant / Examiner 2
15h30-17h	<b>P. Jongepier</b>	Pr. Paul Beaulieu, UQAM (Université du Québec à Montréal)	Pr. Jean-Philippe Denis, Université Paris Sud	Pr. Caroline Mothe, IAE Savoie Mont-Blanc, Université de Savoie	Pr. Pierre-Jean Barlatier, LIST	Pr. Thomas Gergen, ISEC, Université de Luxembourg

<b>Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27<sup>th</sup></b>						
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1	Suffragant / Examiner 1
15h30-17h	<b>M. Schmidkonz</b>	Pr. Isabelle Walsh, SKEMA Business School	Pr. Françoise Chevalier, HEC Paris	Pr. Jean-Pierre Helfer, IAE (Sorbonne Business School), Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Pr. Christian Defélix, Directeur IAE Université Grenoble-Alpes	Gaëtan Mourmant, Professeur affilié/Affiliate Professor Iéseg School of Management

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>						
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1	Suffragant / Examiner 2
17h- 18h30	<b>L. Labelle</b>	Pr. Jean- Philippe Denis, Université Paris Sud	Pr. Sébastien Liarte, Université de Lorraine	Pr. Emmanuel Josserand, Université Technologique de Sydney	Pr. Paul Beaulieu, UQAM (Université du Québec à Montréal)	Pr. Thomas Gergen, ISEC, Université de Luxembourg

Mercredi 27 septembre/ Wednesday, September 27 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
17h- 18h30	<b>Y. Diallo</b>	Pr. Fatou Diop- Sall, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop	Pr. Marc Favier, Université Grenoble-Alpes	Pr. Ulrike Mayrhofer, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Marielle Payaud, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin

Jeudi 28 septembre/ Thursday, September 28 <sup>th</sup>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
8h-9h30	<b>D. Sidibe</b>	Pr. Eric Lamarque, IAE (Sorbonne Business School), Université Paris 1 Panthéon	Pr. Laurent Weill, Université de Strasbourg	Pr. Marielle Payaud, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Pr. Jean Desmazes, IAE Université La Rochelle

<b>Jeudi 28 septembre/ Thursday, September 28<sup>th</sup></b>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
8h-9h30	<b>M. Bouacida</b>	Pr. Ulrike Mayrhofer, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin	Gaëtan Mourmant Professeur affilié/Affiliate Professor Iéseg School of Management	Pr. Marc Favier, Université Grenoble-Alpes	Pr. Sébastien Liarte, Université de Lorraine

<b>Jeudi 28 septembre/ Thursday, September 28<sup>th</sup></b>					
	Candidat/ Candidate	Directeur de thèse/ Supervisor	Rapporteur/ Reporter 1	Rapporteur/ Reporter 2	Suffragant / Examiner 1
8h-9h30	<b>A. Ba</b>	Pr. Paul Beaulieu, UQAM (Université du Québec à Montréal)	Pr. Yvon Pesqueux, CNAM	Pr. Emmanuel Josserand, Université Technologique de Sydney	Pr. Françoise Chevalier, HEC Paris



**ETUDIANTS DE DBA/  
DBA STUDENTS**

- **Hassoumi Assoumana** Genève 3 / 2015-2018

Chef du Département « Etudes et Prospective », Autorité de régulation des Télécommunications et de la Poste (ARTP).



Thèse dirigée par le / Thesis directed by /Pr Pierre-Jean Benghozi

***Modalités de régulation des autorités de régulation des télécommunications, développement et performances du secteur des télécommunications, lien vraiment étroit ? Cas des pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).***

### Résumé

A partir des années 2000, les pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont été obligés de libéraliser leur secteur des télécommunications non pas par volontarisme politique mais sur injonctions des bailleurs de fonds qui en une conditionnalité de leur appui financier. De surcroît, le progrès technologique avait de fait, grâce au mobile, déjà fait entré la concurrence dans le secteur et qu'il convenait mieux de le reformer plutôt que de laisser la concurrence s'installer en désordre.

Cette réforme a surtout conduit à la mise en place des Autorités nationales de régulation (ARN) qui ont pour office de favoriser dans le secteur l'exercice d'une « concurrence effective et loyale au bénéfice des utilisateurs ». Elles sont ainsi censées contribuer au développement et à l'amélioration des performances productives des opérateurs du secteur. Elles sont structurées et organisées pour inciter les opérateurs à accroître leurs investissements dans le secteur, à promouvoir la couverture et l'accès au service des télécommunications.

Mais depuis quelques années, la gestion de ces entités est émaillée de scandales financiers et la nécessité de l'évaluation de leur utilité se fait sentir. Très peu d'études ont été faites pour évaluer leur impact sur le secteur qu'elles sont censées promouvoir, encore moins dans les pays de l'UEMOA.

Pour combler ce gap, nous avons entrepris d'explorer l'impact de ces ARN sur le développement et les performances du secteur. Nous avons ainsi construit une base de données des huit (8) pays de l'UEMOA sur une période de 11 ans de 2003 à 2013.

A l'aide d'un modèle d'analyses multivariées ayant comme variables explicatives les modalités d'organisation des ARN et les variables à expliquer, les indicateurs de développement et de performances du secteur, nous avons testé la corrélation qui existerait entre ces variables d'intérêt. Nous avons aussi cherché une classification typologique des pays de l'UEMOA en fonction de la qualité de la régulation.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus révèlent un impact positif évident de certaines modalités d'organisation des ARN sur le développement du secteur des télécommunications. Par contre, certaines modalités n'ont aucun impact et pire, d'autres ont même un impact négatif. En effet, telles qu'elles sont organisées, les ART n'impactent que les investissements dans le secteur. Elles n'incitent pas à un effort de la part des opérateurs du secteur pour accroître la couverture et l'accès au service des télécommunications de la population de cette région ; ainsi donc, la qualité de la régulation laisse à désirer. Ce dernier point a d'ailleurs déjà été relevé par une étude de la banque mondiale sur l'indice de la qualité de la régulation de 2000 à 2014 qui a montré que les pays de l'UEMOA occupent les dernières places en Afrique.

Par ailleurs, notre étude a permis de constater, grâce à la mise en jeu de variables exogènes que sont le PIB/H et le Poids de la population rurale, que les variables démographiques jouent

un rôle important ainsi qu'il apparaît un effet « richesse » sur les performances et le développement du secteur des télécommunications dans les pays de l'UEMOA.

Nous pensons que la contre-performance des régulateurs est le fait des ressources humaines qui manque d'une part d'expertise en matière de régulation et d'autre part d'esprit d'entrepreneuriat dû à l'origine des managers qui sont le plus souvent issus de l'administration. En effet, ceux-ci peinent à se départir de l'esprit de fonctionnaire dans la gestion c'est-à-dire sans objectifs précis et mesurables à atteindre.

Dans la perspective d'une recherche dans le même domaine, une étude intégrant la qualité du BOARD et la proportion des économistes et juristes sur les techniciens permettra de mettre à l'épreuve cette hypothèse.

### Summary

In the 2000s, the West African Economic and Monetary Union (WAEMU) countries were forced to liberalize their telecommunication sector, not by political will, but by donor's injunctions, which made it a condition of their financial support. In addition, technological progress had already brought competition into the sector through the mobile market and it was better to reform it rather than allow competition to settle in disorder.

This reform has mainly led to the setting up of National Regulatory Authorities (NRAs), whose role is to promote "effective and fair competition for the benefit of users" in the sector. They are thus supposed to contribute to the development and improvement of the productive performances of the operators of the sector. They are structured and organized to encourage operators to increase their investments in the sector, to promote coverage and access to the telecommunications service.

However, over the past few years, the management of these entities has been fraught with financial scandals and the need to evaluate their usefulness is becoming necessary. Very few studies have been done to assess their impact on the sector they are supposed to promote, let alone in the WAEMU countries.

To fill this gap, we undertook to explore the impact of these NRAs on the development and performance of the sector. We have thus constructed a database of eight (8) WAEMU countries over a period of 11 years from 2003 to 2013.

Using a multivariate analysis model with modalities of RNAs organization as explanatory variables and as variables to be explained, the indicators of development and performance of the sector, we tested the correlation that would exist between these variables. We also sought a typological classification of WAEMU countries according to the quality of the regulation.

Our results reveal a clear positive impact of some modalities of RNAs organization on the development of the telecommunications sector. On the other hand, some modalities have no impact and worse, others even have a negative impact. Indeed, as they are organized, RNAs only impact investments in the sector. They do not encourage the operators of the sector to increase the coverage and access to the telecommunications service of the population of this region; thus, the quality of the regulation leaves to be desired. This last point has already been noted by a study by the World Bank on the index of the quality of regulation from 2000 to 2014 which showed that WAEMU countries occupy the last places in Africa.

In addition, our study revealed that, due to the use of exogenous variables such as GDP / H and the weight of the rural population, demographic variables play an important role as well as a "wealth" effect on the performance and development of the telecommunications sector in WAEMU countries.

We believe that the underperformance of regulators is the result of human resources that lack a certain expertise in regulation and, on the other hand, an absence of entrepreneurship due to the origin of the managers who are the most often from the administration. Indeed, they struggle to divest themselves of the spirit of civil service in their managerial activities – that is to say, without precise and measurable objectives to be attained.

From a research perspective in the same field, a study integrating the quality of the BOARD and the proportion of economists and lawyers amongst the technicians will test this hypothesis.

- **Alhassane Azaoua** Dakar 2 / 2015-2018

Senior Coordonnateur, secteur Agriculture -Eau-Biodiversité, KFW – ONG, Niamey



Thèse dirigée par les / Thesis directed by /Pr Boubacar Baidari & Ewald Eisenberg.

***Management public et décentralisation en Afrique de l'ouest – Analyse de l'influence des pratiques managériales sur la fourniture des services dans les des collectivités territoriales nigériennes.***

### Résumé

Les transformations organisationnelles, en cours dans les collectivités territoriales au Niger depuis une décennie, ont fait émerger de nouvelles pratiques managériales. L'objet de notre recherche est de détecter et caractériser ces différentes pratiques en cours ainsi que les différents outils développés pour une meilleure application en vue de créer les conditions de la fourniture de services de qualité aux populations.

Ces différentes pratiques visent d'une part à créer les conditions de la gestion transparente des ressources, une planification par objectifs au niveau local, une culture de contrôle de gestion et d'autre part à favoriser l'accessibilité, la permanence de service de qualité et de moindre coût au plus grand nombre des populations au niveau local.

Les résultats de l'analyse des données documentaires et l'enquête terrain réalisées dans les 44 collectivités territoriales au Niger dans les régions de Tahoua et Tillabéry, montrent l'existence et le développement de ces pratiques managériales. Bien que certaines communes soient dans une situation de rareté absolue de ressources, la conceptualisation de ces pratiques constitue en soi une innovation. Notre recherche démontre que les nouvelles pratiques managériales font que les besoins des populations en fourniture de services de base sont mieux servis qu'auparavant.

La multiplication et l'implantation de ces différentes pratiques à travers les différents outils de gestion favorise le développement d'une culture de gestion de proximité et une offre de service qui privilégie à la fois l'efficacité et l'efficacé.

### Summary

Organizational changes, which have been occurring in Niger local governments for a decade now, have resulted in new managerial practices. The objective of my research is to enumerate and categorize those various practices underway, as well as the various tools developed for better implementation, in order to create the conditions for providing populations with quality services. On the one hand, those various practices aim at creating the conditions for a transparent management of resources, local level objective-based planning and a management control culture. On the other hand, they aim at favoring accessibility and the permanence of quality and lower cost services to the larger number of people at the local level.

The findings of both the desk review analysis and the field survey, conducted in 44 local governments in Tahoua and Tillabery regions in Niger, show the existence and development of those managerial practices. Though some of the communes are in a state of absolute scarcity, the conceptualization of those practices is itself an innovation.

The multiplication and implementation of those various practices through the various tools, promote the development of a proximity management culture and a service offer that gives priority to both efficiency and effectiveness.

- **Abdourahmane Ba** Genève 3 / 2015-2018

Policy and Program Evaluation Expert, Project Manager

Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Paul Beaulieu

*How to measure the effectiveness of development program monitoring and evaluation systems? The case of West Africa.*



### Résumé

Cette recherche a examiné les capacités des institutions et organisations de développement à gérer des programmes et projets par des systèmes de S&E plus efficaces et un processus d'apprentissage amélioré pour une meilleure prise de décisions basées sur des preuves et une prise de risques plus réfléchi dans la réalisation des objectifs de développement en direction du bien-être et de la liberté améliorés des peuples. L'objet de la recherche s'est focalisé sur comment construire un cadre de mesure rigoureux qui évalue l'efficacité des systèmes de S&E comme outils critiques et approches de gestion du développement pouvant améliorer de manière significative les capacités des institutions et organisations à faire avancer les objectifs de développement vers le succès. La recherche a utilisé des cas en Afrique de l'Ouest qui est l'une des régions qui fait face aux problèmes de développement les plus difficiles.

L'approche et les méthodes utilisées dans cette recherche s'organisent autour de trois phases essentielles dans la collecte, l'analyse des données et la construction de connaissance robuste ainsi que de recommandations managériales tangibles. Premièrement, une revue systématique de la littérature a été conduite pour analyser et cartographier les différentes théories sur l'efficacité des systèmes de S&E et leurs résultats escomptés, les systèmes d'information (IS), la gestion axée sur les résultats (GAR), la gestion des connaissances et de l'information, la prise de décisions fondées sur des preuves, pour dessiner un model initial pour la recherche. Deuxièmement, trois cas ont été sélectionnés en Afrique de l'Ouest pour étudier et opérationnaliser le modèle proposé. Troisièmement, le modèle détaillé avec ses mesures initiales et benchmarks a été soumis à une enquête à travers un échantillon de cinquante programmes en Afrique de l'Ouest qui couvrent les principaux secteurs de développement au niveau local, national et régional. Les données de l'enquête ont été analysées en utilisant les méthodes de corrélations multiples et de régressions multiples.

Les résultats de la recherche ont mené vers le cadre de mesure de l'efficacité des systèmes de S&E, ses dimensions, sous-dimensions et comment elles interagissent à travers des chemins qui guident vers des capacités meilleures des institutions et organisations à conduire les actions de développement vers le succès. Les résultats ont aussi montré comment gérer les systèmes de S&E mieux et régler efficacement les besoins des institutions et des organisations de développement variées dans l'évaluation et l'amélioration de leur system de S&E et plateformes d'apprentissage vers l'élaboration et la mise en œuvre de services de S&E qui répondent mieux à la demande.

### Summary

This research examined the capabilities of development institutions and organizations in managing policies and programs through effective Monitoring and Evaluation (M&E) System within greater learning processes for improved evidence-based decision-making and measured risk-taking to advance development objectives towards greater welfare and freedom of people. The research focused on how to build a rigorous measurement framework that

robustly assesses M&E System effectiveness as a critical development management approach that could improve significantly the capabilities of institutions and organizations to move development goals to success. The research used cases in West Africa, which is one of the regions in the world facing the most critical development issues.

The research approach and methods used three main phases in the process of data collection, analysis and building of meaningful academic knowledge and managerial recommendations. First, a systematic literature review was conducted to gauge the existing knowledge and map the different theories on effective M&E Systems and their expected outcomes: Information System (IS), Results-Based Management, Knowledge and Information Management, and Evidence-Based Decision-Making. Second, three cases were selected in West Africa to study and operationalize the dimensions and subdimensions of the proposed model. Third, the detailed model with its initial measurements and benchmarks was submitted to a survey with a sample of fifty development programs in West Africa that cover the main development sectors at local, national and regional level. Data from the survey was analyzed using multiple correlations and multiple regression methods.

The main findings of the research have led to the M&E System effectiveness framework, its dimensions, and subdimensions, how they interact through tangible pathways towards greater capability of organizations and institutions to move development actions to success. The findings also have shown how to better manage M&E Systems and how to effectively address the needs of different development organizations and institutions to assess and improve their M&E Systems and learning platforms in the building of more effective demand-driven M&E supports services.

- **Malik Bouacida** Genève 3 / 2015-2018

Directeur et fondateur de l'Institut de Technologie et Management d'Alger (TEMA).



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Ulrike Mayrhofer

***La satisfaction du partenaire local dans les alliances internationales : le cas des joint ventures en Algérie.***

### Résumé

Cette recherche s'inscrit dans la continuité de celles menées sur les alliances stratégiques s'intéressant aux pays en développement. Fondée sur une étude qualitative réalisée auprès d'alliances internationales implantées en Algérie, l'objectif principal de notre travail consiste à identifier les principaux facteurs explicatifs de la satisfaction du partenaire local engagé dans une alliance internationale. Dans le cadre de cette étude, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de dirigeants, cadres supérieurs et de responsables d'organismes étatiques en Algérie. Nos résultats montrent que si le partenaire local reconnaît l'apport significatif du partenaire étranger en matière de transfert de compétences managériales, les résultats sont plutôt mitigés quant à l'apport en matière de transfert de compétences techniques. Par ailleurs, si le niveau d'implication du partenaire étranger, la distance culturelle, l'ouverture au réseau, la capacité d'absorption, le niveau de compétences des managers, les contraintes réglementaires et la bureaucratie constituent des déterminants impactant le niveau de satisfaction du partenaire local, nos résultats montrent que la confiance constitue un déterminant significatif du niveau de satisfaction du partenaire local.

### Summary

This research is consistent with those carried out on strategic alliances focusing on developing countries. Based on a qualitative study of international joint ventures in Algeria, the main objective of our work is to identify the main factors explaining the satisfaction of the local partner involved in an international alliance. As part of this study, 13 qualitative interviews were conducted with business leaders and senior executives of companies and officials of state bodies in Algeria. Our results show that if the local partner acknowledges the significant contribution of the foreign partner in transferring managerial skills, the results are rather mixed in terms of technical skill transfer. Moreover, if the foreign partner's level of involvement, cultural distance, network openness, absorptive capacity, managerial skill level, regulatory constraints and bureaucracy are explanatory factors for the level of satisfaction of the local partner, our results also show that the level of trust between partners is a significant factor explaining the level of satisfaction of the local partner.

- **Jean-Christophe Bogaert** Genève 3 / 2015-2018

Director, GALACTIC s.a. Belgium subsidiary of Finasucre



Thèse dirigée par le /Thesis directed by/Pr Caroline Mothe  
*Organizational ambidexterity for medium-sized firms in a context of growing uncertainty.*

### Summary

Managers are constantly exposed to the increasing complexity of our fast-paced, globalized, interconnected and hyper-competitive world. In such an increasingly unpredictable context, structuring an organization and designing a strategy that balances the needs for short-term profitability with long-term survival is becoming more and more difficult. Organizational ambidexterity has been proposed as a means of managing these contradictory objectives, but its effect on the longevity of organizations remains largely unproven. We discuss this issue by situating it in the academic literature and propose that business segments that are highly exposed to a very uncertain environment, benefit from the application of an ambidextrous strategy according to a constantly evolving dynamic process superimposing different measures varying in intensity as well as from the regular modification of this mix in response to external stimuli and newly acquired internal capabilities. Hence the question pertaining to *how* to operate this, especially in medium-sized companies (SMEs) with constrained resources. This is a domain that has also been largely overlooked by management scholars so far.

Our analysis is preceded by a longitudinal single case study covering the 25 years of existence of a medium-sized company operating internationally in the field of industrial biotechnology. It relies on a mix of quantitative and qualitative methods with the aim to abductively search for explanations for the events observed so as to enrich the current view of the manner in which generative mechanisms are activated and underlying processes put to work in regards to contextual conditions.

In light of our findings, we argue that SMEs operating in turbulent environments with high technological content would benefit from combining a highly flexible organic-type of structure at the decision-making level with a more mechanistic structure at the execution level. We show that organizational ambidexterity can advantageously be achieved in medium-sized companies by nurturing a customer-centric effectual approach for projects belonging to short development cycles in combination with a strict stage-gate system resorting to a classical causal logic for projects imbedded in long development cycles. We also claim that the integration of effectual logic into business practices at the operational level creates an ongoing and affordable opportunity for the variation, selection and retention of new knowledge and capabilities that help the company stay ambidextrous and make it more robust in the face of environmental change. Overall, the integration of our observations, as diverse as they are varied, confirms that organizational ambidexterity is a rich, complex and multilayered concept that must be dynamically analyzed in the light of the company's available resources, especially when they are limited as for the majority of mid-sized firms; but also with regards to the surrounding environmental changes, especially when these are accelerating and becoming unpredictable.

## Résumé

Les managers sont constamment exposés à la complexité croissante de notre monde trépidant, globalisé, interconnecté et hyperconcurrentiel. Dans un tel contexte de moins en moins prévisible, structurer une organisation et concevoir une stratégie qui équilibre les besoins de rentabilité à court terme et la survie à long terme devient de plus en plus difficile. L'ambidextrie organisationnelle a été proposée comme moyen de gérer ces objectifs contradictoires mais son effet sur la longévité des organisations reste largement non-démonstré. Nous discutons cette problématique en la situant dans la littérature académique et proposons que les métiers fortement exposés à un environnement très incertain bénéficient de la mise en pratique d'une stratégie ambidextre selon un processus évolutif et dynamique superposant différentes mesures, variables en intensité, à plusieurs niveaux de l'entreprise et par la modification régulière de ce mix en réponse aux stimuli extérieurs et aux capacités internes nouvellement acquises. Dès lors la question de savoir *comment* mettre ça en place, en particulier dans les moyennes entreprises (PME) ayant des ressources limitées, un domaine qui a été largement négligé par les chercheurs en gestion jusqu'à présent.

Notre analyse consiste en l'étude longitudinale d'un cas unique couvrant les 25 années d'existence d'une entreprise de taille moyenne opérant à l'international dans le domaine de la biotechnologie industrielle. Il s'appuie sur une combinaison de méthodes quantitative et qualitative dans le but de rechercher de manière abductive des explications pour les événements observés afin d'enrichir la vue actuelle de la manière dont les mécanismes générateurs sont activés et les processus sous-jacents mis en oeuvre en fonction des conditions contextuelles.

À la lumière de nos constatations, nous soutenons que les PME opérant dans des environnements turbulents avec un contenu technologique élevé bénéficieront de la combinaison d'une structure de type organique hautement flexible au niveau décisionnel avec une structure plus mécanistique au niveau de l'exécution. Nous montrons que l'ambidextrie organisationnelle peut être atteinte dans les entreprises de taille moyenne en favorisant une approche effectuelle axée sur le client pour les projets appartenant à des cycles de développement courts combinée à un strict système d'étapes qui recourt à une logique causale classique pour des projets intégrés dans les cycles de développement longs. Nous prétendons également que l'intégration de la logique effectuelle dans les pratiques commerciales au niveau opérationnel est de nature à créer une opportunité constante et peu coûteuse pour la variation, la sélection et la rétention de nouvelles connaissances et capacités qui aident l'entreprise à rester ambidextre et la rendent plus robuste face à un environnement changeant. Dans l'ensemble, l'intégration de nos observations, aussi diverses que variées, confirme que l'ambidextrie organisationnelle est un concept riche, complexe et multicouches qui doit être analysé dynamiquement à la lumière des ressources disponibles de l'entreprise, en particulier lorsque celles-ci sont limitées comme pour la majorité des entreprises de taille moyenne; mais aussi au vu des changements contextuels qui entourent l'entreprise, en particulier lorsque ceux-ci s'accélèrent et deviennent imprévisibles.

- **Yacouba Diallo** Dakar 2 / 2015-2018

Directeur de Compétitivité des chaînes de valeur dans le cadre du Projet  
Feed the Future – USAID cereals Value Chain



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Fatou Diop Sall  
***Business model des PME à l'exportation de mangues fraîches du  
Burkina Faso et intégration au marché européen.***

### Résumé

Avec le développement rapide des échanges internationaux, le marché global est une réalité qui affecte toutes les entreprises quelle que soit la taille. L'économie mondiale a connu de grands changements qui ont transformé le commerce national en un commerce global. Une entreprise peut être présente partout dans le monde. Ceci concerne également les petites et moyennes entreprises (PME) des pays africains qui se voient offertes des opportunités pour intégrer le marché international.

L'Union Européenne (UE) avec une population de 370 millions est le marché le plus grand du monde avec approximativement 40% du commerce mondial de marchandises. Ce marché est très dynamique et attire même les pays qui n'étaient traditionnellement pas exportateurs vers UE y sont présents et contribuent à intensifier le niveau de la compétitivité. Pour les pays africains dont le moteur de l'économie est essentiellement constitué de petites et moyennes entreprises, le marché international leur offre des opportunités pour accroître leurs exportations. Mais Pour les PME, l'environnement du commerce international reste très complexe et incertain avec des contraintes importantes à affronter. Elles sont en compétition avec les grandes entreprises et cela contribue à accroître leur précarité sur le marché international. Si un certain nombre de PME arrivent à résister et à se maintenir, nombreuses sont celles qui sont contraintes de se retirer faute de capacité d'adaptation.

Nous nous sommes donc posé la question de savoir quel est le business model des PME d'exportation de qui intègrent le marché international et s'y maintiennent. Pour y répondre, nous nous sommes intéressés aux cas des PME burkinabé exportant des mangues fraîches sur le marché européen.

Notre recherche se situe alors dans une perspective d'analyse des facteurs explicatifs qui contribuent à l'intégration des PME sur le marché européen en partant des cas du Burkina Faso. La méthodologie utilisée est de type qualitatif basé sur des études de cas multiples. La recherche a abouti à l'identification des déterminants de l'intégration et le maintien des PME d'exportation de mangues fraîches du Burkina Faso sur le marché européen. Pour l'intégration, les facteurs liés au professionnalisme, à la qualité des produits et services, à l'ancrage local de la PME et sa capacité à mobiliser les ressources et compétences ont été mis en évidence. Tandis que pour le maintien, au marché, les partenariats développés, la loyauté et la confiance établie vis à vis des partenaires, le respect des engagements contractuels et l'approvisionnement régulier ont été les plus significatifs.

La recherche propose un business model intégré des PME africaines à l'intégration et le maintien du marché international structuré autour de trois composantes principales : (i) Ancre local et capacités organisationnelles de la PME, (ii) Alliances et Synergies de valeurs et, (iii) la Proposition de mix-Valeurs Client. Ces composantes majeures sont elles-mêmes construites à partir de sous éléments de niveau inférieur.

Aussi la recherche développe-t-elle des implications managériales applicables pour les PME déjà présentes sur le marché ou désirant intégrer le marché international.

### Summary

With the rapid development of international trade, the global market is a reality that affects all companies of all sizes. The global economy has undergone major changes that have transformed domestic trade into global trade. A company can be present anywhere in the world. This also concerns small and medium-sized enterprises (SMEs) in African countries, which are given opportunities to integrate into the international market.

The European Union (EU), with a population of 370 million is the largest market in the world with approximately 40% of world market shared of merchandise. The EU market is very dynamic and attracts even countries that were not traditionally exporters to this market and that contributes to increase the level of competitiveness. For African countries, whose main engine of economy is basically small and medium-sized enterprises, the international market offers opportunities to increase their exports. But for SMEs, the international trade environment remains very complex and uncertain with important constraints to face. They compete with large companies and this contributes to increasing their precariousness on the international market. While a number of SMEs are able to resist and sustain themselves, many are forced to withdraw for lack of adaptability.

To contribute to the understanding of the fact, the question is what is the business model of SMEs that can successfully integrate and maintain themselves in the international market? To answer this question, the research focused on the cases of Burkinabe SMEs exporting fresh mangoes to the European market.

Our research is based on an analysis of the explanatory factors that contribute to the integration of SMEs into the European market, starting from the cases of Burkina Faso. The research adopted a qualitative methodology based on multiple case studies.

The research has led to the identification of the determinants of integration and the maintenance of SMEs exporting fresh mangoes from Burkina Faso to the European market. For market integration, factors related to SMEs professionalism, the quality of products and services, the local anchorage of SMEs and their ability to mobilize resources and skills have been highlighted. Whereas, for their maintenance into the export market, the most significant factors the research highlighted are the following: the partnerships developed, the loyalty and trust established with the partners, the contractual commitments and the regularity of supply into the international Market.

The research proposes an integrated business model of African SMEs to integrate and maintain themselves into the international market. The Proposed Business Model is structured around three main components: (i) Local anchoring and organizational capacities of the SME, (ii) Alliances and synergies of values developed and, (iii) Client mix-values proposition. These major components are themselves constructed from lower-level sub-elements. The research therefore develops managerial implications applicable to SMEs already on the market or wishing to enter the international market.

- **Bécaye Diarra** Dakar 2 / 2015-2018

Economiste Principal au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Bangui



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Birahim Gueye  
*Le rôle de l'Environnement et du Profil du Manager sur la Performance : le cas des marchés naissants de l'intérim et des TIC au Sénégal.*

### Résumé

Les petites et moyennes entreprises représentent au Sénégal plus de 90% du tissu économique. Mais malgré leur apport économique, leur mortalité reste très élevée et prématurée. La raison est à rechercher dans le déficit de capacité de gestion, les difficultés d'accès au financement et aux marchés, etc. Nous nous sommes intéressés à une famille particulière de PME à savoir celles opérant dans les marchés dits naissants au sens de Kesting, Lin & Pringle. Tout particulièrement, nous avons mené notre recherche dans les secteurs du travail temporaire appelé intérim et celui de la production de solutions informatiques. Ainsi, nous nous sommes interrogés sur les facteurs de performance des PME de ces deux secteurs. Partant d'un modèle à trois variables mettant en relation la performance de l'entreprise, son environnement et le profil du manager, nous avons adopté une méthodologie à trois séquences qui a consisté d'abord à mener des entretiens en face à face avec un « noyau dur » de managers ; ce qui a permis de mieux spécifier notre modèle et d'ajuster le questionnaire d'enquête. Ensuite, une enquête de plus grande envergure a été lancée en ligne et, enfin nous avons construit des typologies de managers. Cette méthodologie nous a permis de répondre à notre question de recherche qui était de savoir quelles étaient les facteurs qui déterminent la performance des PME dans les marchés de l'intérim et de la production de solutions informatiques. Notre recherche a permis de voir que, dans un contexte aussi peu organisé que celui des marchés naissants, (i) la perception de l'environnement des affaires a bel et bien un impact sur la performance de l'entreprise. Ce sont les managers qui manifestent de l'endurance ou de l'enthousiasme vis-à-vis du climat des affaires, qui réalisent de belles performances dans les marchés naissants. Aussi, (2) le profil de l'entrepreneur (vu sous l'angle de sa capacité de réseautage) a aussi un impact sur la performance. Les managers indécis ou pragmatiques s'en sortent avec de belles performances. Les managers individualistes se retrouvent dans une situation de fragilité. Cette recherche a deux types d'implications majeures : d'abord (i) des implications managériales au niveau du business model de l'entreprise, de la gestion des risques et de la stratégie de l'entreprise en général. Ensuite, (ii) des implications méthodologiques au niveau du fil conducteur entre les entretiens en face à face et l'enquête en ligne ; des templates utilisés et qui permettent de prédéfinir les typologies et surtout, de la solution proposée pour résoudre le problème des petits échantillons et de la faiblesse des données.

### Summary

Small and medium-sized enterprises represent more than 90% of the economic fabric in Senegal. But despite their economic contribution, their mortality remains very high and premature. The reason is to be found in the deficit of management capacity, difficulties in accessing finance and markets, etc. We were interested in a particular family of SMEs, namely those operating in the emerging markets in the sense of Kesting, Lin & Pringle. In

particular, we conducted our research in the areas of temporary work called interim and that of the production of computer solutions. These two sectors fulfill the characteristics of emerging markets because, on the one hand, temporary work has been born out of changes in labor market legislation that required more flexibility and, on the other, because the labor market IT solutions stems from technological change that has created new needs for businesses. Thus, we questioned the performance factors of SMEs in these two sectors. Based on a three-variable model linking the company's performance, its environment and the manager's profile, we adopted a three-sequence methodology which consisted first of all of conducting face-to-face interviews with a 'Hard core' of managers; Which allowed us to better specify our model and adjust the survey questionnaire. Then, a larger survey was launched online and finally we constructed typologies of managers. This methodology enabled us to answer our research question, which was to determine the factors that determine the performance of SMEs in the interim and IT solutions markets. Our research has shown that, in a context as unorganized as that of emerging markets, (i) the perception of the business environment does have an impact on the performance of the company. It is the managers who show endurance or enthusiasm for the business climate, which perform well in the emerging markets. Also, (2) the entrepreneur profile (seen in terms of networking capacity) also has an impact on performance. The undecided or pragmatic managers are doing well with good performances. Individualistic managers find themselves in a situation of fragility. This research has two major implications: first, (i) managerial implications in the firm's business model, risk management and corporate strategy in general. Second, (ii) methodological implications for the thread between face-to-face interviews and the on-line survey; of the templates used and which make it possible to predetermine the typologies and, above all, the solution proposed to solve the problem of small samples and the weakness of the data.

- **Joseph El Helou** Genève 3 / 2015-2018

Directeur des Projets en Algérie Step de Boufarik, Step de Beni Mered et Step de Djelfa



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

***La gestion des risques dans les projets de construction en environnement turbulent, le cas de l'Algérie.***

### Résumé

Maîtriser les risques est une préoccupation majeure en conduite de projet de construction, les risques étant définis comme la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de délai, de coût et de qualité.

Cette étude définira un modèle de gestion de risques pour les projets de construction en Algérie, plusieurs méthodes de réduction de risque seront proposées par la suite. La turbulence de l'environnement sera prise en compte également notamment la chute des cours de pétrole et la situation géopolitique de l'Algérie. Cinq experts professionnels analyseront ce modèle dans un premier temps, une hiérarchie des risques et une hiérarchie des méthodes de réduction seront établies par la suite. Dix-sept managers dans le domaine de la construction procéderont à la comparaison par paire des risques et des méthodes de réduction pour chaque hiérarchie. L'*Analytic Hierarchy Process* permettra de classer les risques ainsi que leurs méthodes de réduction.

Les résultats montrent qu'il n'y a pas de modèle existant pour la gestion de risque, dans un environnement turbulent chaque projet doit créer son propre modèle de management de risque. Les risques liés à la turbulence de l'environnement sont prioritaires pour les participants, le problème de financement des projets et l'efficacité des partenaires locaux sont les facteurs les plus préoccupants. La formation continue du directeur de projet et l'introduction de clauses de compensation financière pour les entreprises font partie des techniques de réduction de risques les plus efficaces.

Cette recherche sensibilisera les managers sur les risques de l'environnement turbulent actuel en Algérie et elle leur permettra de se concentrer sur les actions les mieux adaptées à la situation actuelle. Les entreprises qui adapteront un programme de management de risque en se basant sur les risques et les méthodes de réduction identifiés dans cette étude pourront éviter la dérive de leurs projets en cours et seront mieux se préparer pour les affaires à venir.

### Summary

Controlling risks in construction projects is a major concern in project management – risks being defined as the possibility that a project would not be executed according to time, cost and quality constraints.

This study will define a risk management model for construction projects in Algeria. Several risk mitigation methods will be introduced. The turbulent environment will be also taken into account, in particular the fall in oil prices and the geopolitical situation in Algeria.

Five subject matter experts (SMEs) will first analyze this model; the risks and their mitigation technics will be organized into two separate hierarchies. The survey will be then validated by seventeen SMEs through pairwise comparison, and ranked through the Analytic Hierarchy Process.

The results show that there is no existing model for risk management and that every project has to create its own risk management model in a turbulent environment. The risks due to the

financing of the construction projects and the liability of the local partners represent a major issue for the participants. Continuous training of the project manager and the use of netting provisions were selected as the best mitigation technics.

This study will increase the awareness of the project managers about the construction risks in turbulent environment in Algeria and will emphasize the best mitigation techniques to adopt. The companies that will follow a risk management process based on the construction risks and the mitigation technics identified in this study, will better master their ongoing and future construction projects.

- **Touba Fall** Dakar 2 / 2014-2017

Cadre au Ministère du Commerce (DCI) et Expert Consultant Formateur en Management et GRH



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Bassirou Tidjani

***Pratiques de GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises sénégalaises.***

### Résumé

Cette thèse porte sur l'analyse de la relation entre les pratiques de GRH et la performance sociale dans le contexte des entreprises sénégalaises.

L'objectif de la recherche est de chercher à savoir dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent la performance sociale des entreprises sénégalaises. A cet effet, le modèle de J. Paauwe (2004) qui fait la synthèse de toutes les approches connues jusqu'ici a été choisi.

La caractéristique de ce modèle est de prendre en charge tous les éléments institutionnels et socioculturels qui constituent les déterminants des stratégies RH : les produits, les marchés, la technologie, la dimension sociale et légale, la dimension culturelle, administrative et légale.

Tous ces éléments ont fait l'objet d'une analyse systématique.

Notre travail de recherche a consisté à tester le modèle de J. Paauwe dans le contexte culturel sénégalais. La grille de lecture culturelle proposée est celle de Geert Hofstede (1994). Quatre dimensions de ce modèle ont été retenues dans le cadre de cette thèse.

La performance sociale a quant à elle, été analysée à travers les indicateurs du bilan social en prenant en compte le contexte culturel spécifique du Sénégal.

La réflexion dans le cadre de cette thèse s'articule autour de deux grandes parties.

La première a trait à la revue de la littérature et à la méthodologie. La seconde traite des trois études de cas et leur discussion.

Dans le cadre de la revue de la littérature, nous nous sommes appuyés sur les principaux courants de recherche portant sur les relations entre GRH et performance et sur le concept de performance sociale, ainsi que sur la dimension socioculturelle.

Nous avons aussi dans le cadre de cette revue, fait l'analyse critique de chacune de ces théories.

La méthodologie s'est beaucoup inspirée de celle de Martine H. Rispal.

La deuxième partie de la thèse porte sur l'analyse de trois cas d'entreprises : (AFRICOME, SIEGEM et SIMPA) étudiées dans le cadre de notre métier de consultant dans le cadre du Programme de mise à niveau des entreprises (PMN). Une radioscopie de chacune de ces entreprises a été faite à la lumière du modèle d'analyse choisi.

Ainsi, une analyse concurrentielle de chacune d'elle a été menée avec des données chiffrées et donnant libre cours aux verbatims au sens de Jean PIAGET. Une analyse sans complaisance a été faite, ainsi que l'impact sur le management des ressources humaines.

Ensuite, nous avons mené une analyse comparative des trois cas étudiés et discuté les résultats obtenus. Enfin, nous avons analysé les implications managériales de la recherche, en mettant auparavant en exergue, les similitudes et les différences dans les pratiques de GRH à travers des tableaux de comparaison et à travers les indicateurs de mesure du bilan social. Nous avons aussi fait une mise en relation des pratiques de GRH avec ces mêmes indicateurs en utilisant des tableaux de comparaison de la performance sociale de chacune des entreprises constituant notre échantillon. Les modèles théoriques utilisés pour chaque cas ont été repris dans le

cadre de l'analyse comparative des trois cas concernant les dimensions culturelles de G. Hofstede (1994).

Ces tableaux de comparaison nous ont amené à analyser la relation entre la performance et les pratiques de GRH. À la lumière des analyses, il apparaît que la variable culturelle impacte très fortement les relations entre les pratiques de GRH et la performance sociale. Les implications managériales nous ont permis de formuler des recommandations pour rendre la GRH plus performante dans les entreprises étudiées et au-delà dans les entreprises sénégalaises. In fine, nous avons aussi fait des préconisations en ce qui concerne l'enseignement de la GRH et la recherche au Sénégal.

### Summary

The following research paper deals with the analysis of the link between HRM practices and social performance in the context of Senegalese companies.

The main objective of this thesis is to see how well HRM practices influence social performance in Senegalese companies. As a matter of fact, J. Paauwe's model (2004), which is the combination of all the approaches so far, has been chosen.

The specificity of the model is to integrate all the institutional and socio-cultural elements that are the framework of HRM strategies: Products- Market-Technology, legal and social dimensions, cultural dimensions, administrative and legal dimensions. All these elements have been submitted to a systemic analysis. Our research tested J. Paauwe's model in the Senegalese cultural background. The recommended frame of reference is that of Geert Hofstede (1994).

Four dimensions of the model have held our attention in carrying out our work. The social performance has been analyzed according to the social balance sheet indicators adapted to the specific Senegalese cultural background. Reflections based on this research paper are divided into two main parts: the first is related to a theoretical overview of literature and methodology and the second deals with three case studies followed by discussions.

Concerning literature overview, we focused on the main research theories oriented to the relations between HRM and performance and the concept of social performance and socio-cultural dimension. Still, in the line of that overview, we have initiated a critical analysis of each of those theories. That methodology has been well inspired by Martine H. Rispal.

The second part of the research deals with the analysis of the three companies' cases: AFRICOME, SIEGEM and SIMPA, conducted within the context of our job as a consultant, during which time a radiography of each of those companies was made in the light of the model of analysis chosen.

Consequently, a competitive-based analysis of each of them has been done with recorded statistics and with access to verbatim accounts, according to Jean Piaget. A thorough analysis has been carried out in terms of the impact on HRM.

We also carried out a comparative study of the three cases and discussed the results. Finally, we analyzed the managerial involvements of the research, bringing out first the similarities and differences in HRM practices using comparative illustrations and indicators with reference to the company balance sheet. We also established a link between HRM practices with the above-mentioned indicators using comparative statistical data of each company's social performance in our model. The theoretical bases so far referred to for each case have been re-used for the comparative analysis of the three cases related to the cultural dimensions of G. Hofstede (1994).

Those comparative illustrations have obliged us to analyze the relations between performance and HRM practices. In the light of the analysis carried out, evidence has shown that the

cultural variable strongly influences the relations between HRM practices and social performance. In this respect, managerial involvements have made possible recommendations for HRM to be more competitive in the companies subject to study and more specifically Senegalese companies. Finally, we give recommendations regarding HRM teaching practices and research in Senegal.

- **Mohamad Gakou** Dakar 2 / 2015-2018

Directeur Général Institut des Sciences Politiques Relations Internationales et Communications (ISPRIC), Président Directeur Général Nexus Holding composé de Nexus tradind, Nexus, Technologie, Nexus Medical et Nexus Fashion



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Birahim Gueye

*Les parties prenantes dans la pérennité des établissements privés d'enseignement supérieur : cas du Mali.*

### Résumé

Notre thème a porté sur les Parties Prenantes dans la pérennité des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur. L'intérêt que nous avons nourri pour ce thème, a conduit nos recherches d'abord sur l'historique des établissements d'enseignement supérieur au Mali à travers un état des lieux et une judicieuse exploitation de multiples ressources dont : des textes, des interviews et des témoignages de cadres et de personnalités de l'enseignement supérieur du Mali.

Ce travail minutieux et exaltant, nous a permis de comprendre le fonctionnement, les différentes mutations, les écarts de situation mais surtout les conditions qui ont motivé la libéralisation de ce sous-secteur qu'est l'enseignement supérieur. Il a ensuite été question d'évaluer les réalités vécues par les Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur dans le but de constater les difficultés qui menacent leur pérennité.

Enfin le caractère polysémique du mot « pérennité » nous a contraint au choix d'un sujet qui fédère tous les acteurs concernés dans la vie des établissements Privés d'enseignement supérieur et, par la même occasion à trouver un concept fédérateur de tous les acteurs impliqués eu égard à nos qualité et statut de dirigeant d'EPES.

Cette recherche n'a pas pour objet de mesurer ni d'évaluer la pérennité et la légitimité des établissements privés d'enseignement supérieur. Elle se focalise sur la création d'un environnement favorable à leur pérennité compte tenu des constats factuels qui ont fait ou font souffrir la légitimité des établissements Privés d'enseignement supérieur.

Ainsi donc, à travers nos investigations nous avons constaté une espèce d'« orphelinat » des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur face à l'Etat et à travers ses différents départements en l'occurrence l'administration, le fisc, le foncier... Les institutions d'accréditation et de suivi internationales ainsi que les employeurs et consommateurs ne sont pas moins en marge de cette non implication.

Par ailleurs, la théorie des Parties Prenantes qui fut l'objet de nombreuses et conséquentes publications et productions scientifiques est bien celle que nous avons adoptée afin de mieux cerner toutes les dimensions et rendre un bon traitement du sujet. Partis des mots ou expressions clés, nous nous sommes donnés les moyens de mobiliser des ressources littéraires qui traitent de la pérennité des établissements privés d'enseignement supérieur sous différentes formes.

### Les investigations

Nous avons choisi des mesures quantitatives à travers des questionnaires adressés à 600 personnes dont 473 ont été répondus avec une participation de 53 enseignants.

En termes de mesures qualitatives, nous avons eu le privilège de réaliser bon nombre d'interviews accordées par des personnalités et autres acteurs en rapport direct avec l'Enseignement Supérieur. Parmi ces acteurs et personnalités on peut citer des ministres et anciens ministres de l'enseignement supérieur du Mali, le Secrétaire Général du CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur), le Directeur Général de l'Enseignement Supérieur de la commission de l'UEMOA, le Président de l'AEPES (Association des Promoteurs d'Etablissement Privé d'Enseignement Supérieur), des conseillers techniques de l'Enseignement Supérieur en plus de promoteurs et autres dirigeants établissements privés d'enseignement supérieur. Réalisées avec une durée moyenne de 40 mn, ces interviews ont été exploitées de la façon la plus optimale. Des focus groups constitués par des employeurs de douze organisations patronales ont également été mis en place. Le logiciel Sphinx a servi aux collectes et traitements des différentes informations recueillies.

### Interprétation des résultats

Pour une meilleure interprétation des résultats obtenus, il nous a paru nécessaire de scinder notre sujet en deux groupes : le macro-environnement et le micro-environnement. Le décryptage des résultats a permis de savoir le niveau d'implication actuelle et les intentions d'implication des parties prenantes. Ils ont en outre servi de base pour formuler des recommandations managériales axées sur la prise en compte des intérêts de chaque partie dans l'objectif de fédérer tous les acteurs incontournables autour de la pérennité des EPES.

### Summary

Our theme was stakeholders in the sustainability of private institutions of higher education. Our interest in this theme has led to our research first in the history of higher education institutions in Mali through an inventory and use of multiple resources including: texts, interviews and testimonies of managers and personalities of the higher education in Mali.

This meticulous and exhilarating work allowed us to understand the operation, the different mutations, the differences in the situation and, above all, the conditions that motivated the liberalization of this sub-sector that is higher education.

It was then a question of evaluating the reality experienced by private institutions of higher education in order to note the difficulties that threaten their longevity.

Finally, the polysemous nature of the word "longevity" has forced us to choose a topic that brings together all the actors involved in the existence of private institutions of higher education and at the same time to find a unifying concept for all the actors involved in view of our quality and status as a manager of EPES.

This research is not intended to measure or assess the sustainability and legitimacy of private institutions of higher education. It focuses on the creation of an environment conducive to their sustainability, given the factual findings that have made or are making the legitimacy of private institutions of higher education difficult.

Thus, through our investigations, we found a sort of "orphanage" of the private institutions of higher education vis-a-vis the state and through its various departments, namely the administration, taxation, land...

International accreditation and monitoring institutions as well as employers and consumers are not less marginal of this non-involvement.

Moreover, the Stakeholder Theory, which has been the subject of numerous scientific publications and productions, is the one we have adopted in order to better understand all the dimensions and to handle the subject properly. Starting with the key words or phrases, we

have given ourselves the means to mobilize literary resources that deal with the sustainability of private institutions of higher education in various forms.

### Investigations

We selected quantitative measures through questionnaires sent to 600 people. 473 surveys were answered with a participation of 53 teachers.

In terms of qualitative measures, we have had the privilege of conducting numerous interviews with personalities and other actors directly related to higher education. These actors and personalities include ministers and former ministers of higher education in Mali, the Secretary General of CAMES (African and Malagasy Council for Higher Education), the Director General of Higher Education of the Commission of the WAEMU, the President of AEPES (Association of Promoters of Private Institution of Higher Education), Higher Education Technical Advisors in addition to promoters and other leaders in of private institutions of higher education. Conducted for an average duration of 40 minutes, these interviews were used in the most optimal way. Focus groups of employers from twelve employers' organizations were also set up. The Sphinx software was used to collect and process the various information collected.

### Results interpretation

To better interpret the results obtained, it seemed necessary to split our subject into two groups: the macro-environment and the micro-environment. The decryption of the results made it possible to know the level of current involvement and the intentions of stakeholder involvement. They also served as a basis for formulating managerial recommendations focused on taking into account the interests of each party with the aim of grouping together all the key actors around the sustainability of the EPES.

- **Hervé Coovi Guèdègbé** Dakar 2 / 2015-2018

Secrétaire Exécutif de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste du Bénin



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Jean-Pierre Helfer

***Régulation des communications électroniques : impact des dédommagements sur la confiance et la qualité perçue du système de gestion des plaintes des autorités de régulation : cas de l'ARCEP-BENIN.***

### Résumé

Les services de communications électroniques sont devenus à travers le monde un important outil de développement économique et social pour les populations et les communautés à tel point que tout dysfonctionnement dans la fourniture de ces services constitue des préoccupations majeures qui entraînent d'énormes impacts sociaux. À cet effet, l'Union internationale des télécommunications recommande aux États membres de suivre et d'évaluer la qualité de service des communications électroniques et de mettre en place des instruments de gestion des plaintes des consommateurs afin de faire respecter leurs droits à la consommation.

L'opérationnalisation de ces mesures est confiée dans la plupart des pays africains aux structures en charge de la régulation.

Les recherches empiriques ont révélé que les consommateurs ne cessent de se plaindre malgré l'existence des unités de gestion des plaintes. De plus, les avis et décisions des autorités de régulation en ce qui concerne leurs griefs avec les fournisseurs de services, sont souvent désapprouvés par ces derniers. Cet état de choses amène certaines associations et consommateurs à recourir à la justice au lieu de recommander l'ARCEP aux usagers pour traiter leurs plaintes.

L'objet de cette recherche est d'étudier la perception des consommateurs sur le système de gestion des plaintes, en vue d'identifier les variables qui affectent la recommandation de l'ARCEP-BÉNIN par les consommateurs.

Les résultats de l'étude montrent que la confiance, la qualité perçue et la motivation sont les variables qui affectent la recommandation de l'ARCEP aux usagers des services de télécommunications en cas de violation des droits des consommateurs. L'étude a démontré également que la confiance et la qualité perçue du système de gestion des plaintes de l'ARCEP sont fortement influencées par les dédommagements et la participation à l'instruction des plaignants.

### Summary

Electronic communications services have become an important economic and social development tool for populations and communities to such an extent that any dysfunction in the provision of these services builds up outstanding concerns leading to huge social impacts. In this regard, the International Telecommunication Union recommends that member states monitor and evaluate the quality of service of electronic communications and set up consumer complaint management tools to enforce their consumer rights

The implementation of these measures is entrusted to the institutions in charge of regulation in most African countries.

Empirical research has shown that, despite the existence of complaint management units, consumers keep complaining and the opinions and decisions of the regulatory authorities are

often disapproved by services providers regarding consumer grievances. This situation leads to some consumer organizations resorting to justice and no longer calling on ARCEP for users complaints.

The purpose of this study is to investigate consumer perceptions of the complaint management system, in order to identify the variables affecting referral to ARCEP-BENIN.

Study results show that confidence, perceived quality and motivation are the variables that affect referral ARCEP in case of consumer rights violation. The study also finds that the confidence and perceived quality of ARCEP's complaint management system is strongly influenced by compensation and participation in the investigation.

- **Pieter Jongepier** Genève 3 / 2015-2018

Senior Project Manager sur les missions internationales pour le plus grand fournisseur de services au sol et de cargo dans le secteur de l'aviation.



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Paul Beaulieu

***The concept of dynamic capabilities deployed in practice: Mapping of dynamic capabilities in an organizational transformation project.***

### Summary

The above-average performance of an organization within an industry is commonly attributed to competitive advantage. A variety of theories within strategic management have emerged to answer the question regarding the causes of this competitive advantage. One of the most current approaches assigns the evolution of a competitive advantage to the dynamic capabilities of an organization. This dynamic capabilities approach is viewed as an extension of the Resource-Based View (RBV). The difference is that it is to view within a dynamic environment. The dynamic capabilities view is a very encouraging approach to explain the development of an organization's above average performance in terms of the accelerated dynamism of an organization's environment. Rapid technological innovations, increasing global competition, and shorter product-life cycles are the main drivers behind this dynamism. Such factors have encouraged researchers to extend the rather static perspective of the RBV. According to this fairly new approach to explain competitive advantage, a more thorough understanding of an organization's dynamic capabilities is required. The research stream around dynamic capabilities is still relatively new and under intense scholarly debate. Haziness of constructs, ambiguity, conflicting views, a variety of definitions and a lack of empirical data from the field are still prevalent and present challenges to explaining an organization's competitive advantage. For instance, opposing views of idiosyncrasy and fungibility of dynamic capabilities still create a debate as to whether dynamic capabilities are organization specific or transferrable to other organizations through best practices (in the same industry or in multiple industries). The influence of an organization's environment on the development of such dynamic capabilities in contrast to the organization's internal sources also stays largely unclear. Because of this, practitioners often criticize the limited normative implications generated by this particular research stream.

The scope of my research affects different areas. First of all, this thesis contributes to the research stream on dynamic capabilities from a practical perspective, addresses a number of research gaps and generates new insights into the appearance of dynamic capabilities, the influence that managers have on it and the idiosyncrasy of dynamic capabilities, which are insights that also deepen the understanding of the impact of an organization's context. My research does not attempt to answer all the questions concerning dynamic capabilities in its entirety. Rather, it tries to add a practitioner perspective on topics that until now have been understood from a theoretical perspective. I view this thesis as a 'small step' in the ongoing research in strategic management, in general, and dynamic capabilities, in particular, which entails further research on the topic of dynamic capabilities from a wider viewpoint with adequate recognition of related factors. The research setting of this thesis is within the UK & Ireland division of a multi-national aviation services organization with Swiss roots. Its focus allows the identification of factors that influence dynamic capabilities and that either up to now have been unknown by most organizations or are new. This work raises the awareness

and clarifies the importance of an organization's environment and creates transferable insights that can assist to strengthen the competitiveness of other organizations. With the findings from this research on dynamic capabilities, the contribution of my thesis can affect strategic management in general and incrementally support this research stream in the further decrypting of an organization's competitive advantage.

Secondly, I intend to infer management insights to promote the 'up-to-now' rather than the neglected topic of 'dynamic capabilities' in the practitioner world. Previously, the raising of certain awareness regarding factors that influence the evolution of dynamic capabilities should have value for managers, even though the managers' direct impact to manipulate these factors may be limited to an extent. In addition, the in-depth presentation of the multinational company would probably impart new insights for managers of other companies. Through the discussion regarding the influence of managers on the development of identification of dynamic capabilities and transferability of these capabilities, normative implications result, which can equip managers with a better understanding and more concrete guidelines for nurturing specific competitive advantage.

In summary, the contributions of my thesis, the analysis and the outcome of this research can be assumed as a combination of basic and applied research that produces new insights and further advances the view of dynamic capabilities both theoretically and practically. With his research, the author made a contribution to the research on dynamic capabilities by describing the development of a transformational project and how dynamic capabilities and higher-order capabilities drive change towards a strategic goal directed end state. A conceptual model, based on practical situational realities observed, is provided that shows how a multinational organization leverages its resource base to bring about deep, effective and purposeful change in times of turbulence in both its internal and external environment. This research provides insights for practitioners such as decision makers and executives of multinational organizations. The author explains the connection between the different elements of the conceptual framework, the impact of management decisions and the role of managers in an organizational transformation. Finally, the author makes a number of recommendations to the focal company for future organizational change projects.

### Résumé

La performance supérieure à la moyenne d'une organisation au sein d'une industrie est généralement attribuée à un avantage concurrentiel. Une variété de théories au sein de la gestion stratégique a émergé pour répondre à la question des causes de cet avantage concurrentiel. L'une des approches les plus récentes attribue l'évolution d'un avantage concurrentiel aux capacités dynamiques d'une organisation. Cette approche des capacités dynamiques est considérée comme une extension de la conception de la firme basée sur ses ressources (RBV). La différence est de considérer la firme selon sa relation avec un environnement dynamique. La concentration sur les capacités dynamiques est une perspective très encourageante pour expliquer le développement de la performance, supérieure à la moyenne, d'une organisation en termes de dynamisme accéléré de l'environnement d'une organisation. Les innovations technologiques rapides, l'augmentation de la concurrence mondiale et les cycles de vie de la production plus courts sont les principaux moteurs de ce dynamisme. De tels facteurs ont encouragé les chercheurs à étendre la perspective plutôt statique de la RBV. Selon cette approche assez nouvelle pour expliquer l'avantage concurrentiel, une compréhension plus approfondie des capacités dynamiques d'une organisation est nécessaire.

Le flux de recherche autour des capacités dynamiques est encore relativement nouveau et sous un intense débat surtout académique. La dangerosité des constructions, l'ambiguïté, les points de vue contradictoires, une variété de définitions ainsi que le manque de données empiriques sur le terrain sont évidents et présentent des défis importants pour expliquer l'avantage concurrentiel réel d'une organisation. Par exemple, les points de vue opposés de l'idiosyncrasie et de la fongibilité des capacités dynamiques créent toujours un débat quant à savoir si les capacités dynamiques sont spécifiques à l'organisation ou transférables à d'autres organisations grâce aux meilleures pratiques de management stratégique (dans la même industrie ou dans de multiples industries). L'influence de l'environnement d'une organisation sur le développement de telles capacités dynamiques, contrairement aux sources internes de l'organisation, reste également largement incertaine. Pour cette raison, les praticiens critiquent souvent les implications normatives limitées générées par ce flux de recherche particulièrement de d'orientation académique.

La portée de mes recherches affecte différentes zones du management stratégique. Tout d'abord, cette thèse contribue à la recherche sur les capacités dynamiques d'un point de vue pratique. Elle aborde un certain nombre de lacunes dans la recherche et génère de nouvelles connaissances sur le développement des capacités dynamiques, sur l'influence que les gestionnaires ont sur elle et sur l'idiosyncrasie des capacités dynamiques, c'est-à-dire les idées qui approfondissent la compréhension de l'impact du contexte d'une organisation. Ma recherche n'essaie pas de répondre à toutes les questions concernant les capacités dynamiques dans leur intégralité. Plutôt, elle essaie d'ajouter une perspective de praticien sur des sujets qui jusqu'à maintenant ont été compris à partir d'un point de vue théorique. Je considère cette thèse comme une contribution à la recherche en cours sur la gestion stratégique en général, et sur les capacités dynamiques, en particulier, ce qui implique de nouvelles recherches devront être effectuées sur le sujet des capacités dynamiques d'un point de vue plus large avec une reconnaissance adéquate des facteurs connexes. Le contexte de recherche de cette thèse se situe dans la division du Royaume-Uni et de l'Irlande d'une organisation multinationale de services aéronautiques ayant des racines suisses. Son objectif permet d'identifier les facteurs qui influent sur les capacités dynamiques et que la plupart des organisations. Ce travail clarifie l'importance de l'environnement d'une organisation et crée des idées transférables qui peuvent aider à renforcer la compétitivité d'autres organisations.

Avec les résultats de cette recherche sur les capacités dynamiques, la contribution de ma thèse s'adresse à la gestion stratégique en général et permettra d'appuyer progressivement le flux de recherche dans le décryptage ultérieur de l'avantage concurrentiel d'une organisation.

Deuxièmement, j'ai l'intention d'inférer des idées de gestion pour promouvoir le « problème actuel » plutôt que le sujet négligé des « capacités dynamiques » dans le monde des praticiens.

L'amélioration de la prise de conscience concernant les facteurs qui influent sur l'évolution des capacités dynamiques devrait avoir une valeur pour les gestionnaires, même si l'impact direct des gestionnaires pour manipuler ces facteurs peut être limité dans une certaine mesure. En outre, l'analyse approfondie de la société multinationale étudiée pourra probablement suggérer de nouvelles idées aux gestionnaires d'autres entreprises. Grâce à la discussion de l'influence des gestionnaires sur le développement de l'identification des capacités dynamiques et de la transférabilité de ces capacités, des implications normatives, devraient permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les réalités du développement des capacités dynamiques et de saisir les lignes directrices plus concrètes pour nourrir un avantage concurrentiel spécifique.

En résumé, les contributions de ma thèse, l'analyse et les résultats de cette recherche peuvent être considérées comme une combinaison de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée qui produit de nouvelles idées et fait progresser la vision concrète des capacités dynamiques, à la fois théoriquement et pratiquement. Avec sa recherche, l'auteur a contribué à la recherche sur les capacités dynamiques en décrivant le développement d'un projet de transformation stratégique et la façon dont les capacités dynamiques ainsi que les capacités stratégiques d'ordre supérieur conduisent le changement vers un objectif final orienté stratégiquement. Un modèle conceptuel est fourni qui montre comment une organisation multinationale s'appuie sur sa base de ressources pour apporter des changements profonds déterminés en période de turbulences dans son environnement (interne et/ou externe). Cette recherche fournit des propositions d'action pour les praticiens, comme les décideurs et les dirigeants d'organisations multinationales. L'auteur explique la connexion entre les différents éléments du cadre conceptuel, l'impact des décisions de gestion et le rôle des gestionnaires dans une transformation organisationnelle. Enfin, l'auteur fait un certain nombre de recommandations à la société cible pour les futurs projets de changement organisationnel.

- **Bertrand Kima** Dakar 2 / 2015-2018

Directeur du cabinet de conseil International Marketing Management Consulting Group (IMCG) basé au Burkina Faso.



Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Jean-Pierre Helfer  
*E-Publicité et médias classiques : déterminants d'utilisation et facteurs d'influence sur le comportement d'achats. Cas du Burkina Faso.*

#### Résumé :

La révolution digitale a bouleversé les habitudes et comportements des entreprises et consommateurs dans les pays occidentaux. Bien qu'il existe un potentiel d'utilisateurs de l'Internet, l'e-communication est peu utilisée au Burkina Faso comme moyen de prospection, de communication et de fidélisation de la clientèle des entreprises. Le constat est le même pour l'e-publicité partie intégrante de l'e-communication.

L'investigation sur les déterminants d'utilisation et les facteurs d'influence sur le comportement d'achat de l'e-publicité au Burkina Faso a fait l'objet de cette thèse. Elle s'est inscrite sous deux démarches à savoir : une approche inductive pour l'analyse de l'offre de l'e-publicité et une approche hypothético-déductive pour celle de la demande.

La première démarche part de l'analyse des connaissances des attitudes et pratiques des professionnels de l'e-publicité afin d'identifier les facteurs explicatifs à son utilisation. Il ressort de cette analyse la construction d'un modèle de mécanisme de persuasion à l'utilisation de l'e- publicité basé sur l'affect.

La seconde, quant à elle, s'est fondée sur le TAM (Technology Acceptance Model) de l'e-publicité de Davis et al., 1989. Il ressort de l'analyse du modèle que la valeur perçue n'influence pas l'attitude envers l'e-publicité. L'utilisation est aussi liée à l'affect et à l'intérêt porté aux informations provenant des services tels que la banque, la finance, la mode, l'habillement, les voyages, le tourisme, la santé, etc.

En somme, nous observons que tant au niveau de l'offre que de la demande, les utilisateurs fondent leur utilisation sur l'affect et peu sur les valeurs intrinsèques (avantages ou bénéfiques) de la technologie.

D'une manière générale, les résultats ont confirmé certaines hypothèses. Ces résultats sont discutés dans une perspective managériale dans la mesure où ils peuvent guider les agences de communication, les médias, les annonceurs, les autorités de régulations et les pouvoirs publics à orienter la filière de la publicité au Burkina Faso.

#### Summary

The digital revolution has upset the habits and behavior of businesses and consumers in Western countries. Although it has potential for Internet users, e-communication is little used in Burkina Faso as a means of prospecting, communicating and retaining corporate customers. The finding is the same for e-advertising as an integral part of e-communication.

This thesis was used to investigate the determinants of use and the factors influencing the buying behavior of e-advertising in Burkina Faso. It has taken two steps: an inductive approach to the analysis of the offer of e-advertising and a hypothetical-deductive approach to that of demand.

The first step is to analyze the knowledge of the attitudes and practices of e-advertising professionals in order to identify the factors explaining its use. From this analysis comes the construction of a model of persuasion mechanism to the use of e-advertising based on the affect.

The second one was based on the model of acceptance of the e-advertising technology of Davis et al., 1989. The analysis of the model shows that the perceived value does not act on the training and attitude toward e-advertising. Use is also related to the affect and interest in information from services such as banking, finance, fashion, clothing, travel, tourism, health, etc.

In sum, we observe that in terms of both supply and demand, users base their use on affect and little on the intrinsic values (advantages or benefits) of the technology.

In general, the results confirmed certain assumptions. The results are discussed from a managerial perspective. They can guide communication agencies, the media, advertisers, regulators and public authorities in directing the advertising sector in Burkina Faso.

- **Luc Labelle** Amérique du Nord 1 / 2013-2017

Président et chef de la direction, Chambre de la sécurité financière

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

*La nouvelle théorie de l'intégrité ontologique ouvre-t-elle de nouvelles perspectives en management ?*



### Résumé

Cette thèse de doctorat exécutif (executive DBA) réfère à la théorie positive de l'intégrité, développée à partir de 2004 par le professeur émérite Michael C. Jensen de l'Université Harvard et apporte un regard managérial sur cette nouvelle théorie en prenant naissance là où l'approche normative de l'intégrité avait montré ses limites à l'auteur. La nouvelle théorie de l'intégrité propose un nouveau paradigme de l'intégrité fondée sur l'ontologie et la phénoménologie où l'individu, le dirigeant, et l'organisation en tant qu'entité humaine, auraient un accès concret à une condition nécessaire pour maximiser l'opportunité de performance : honorer sa parole (parole en tant que constituante fondamentale de l'être humain). Utilisant le prisme de la théorie de l'intégrité, l'auteur illustre des situations de gestion vécues pour tenter de voir si cette théorie ouvre de nouvelles perspectives en management.

La théorie de l'intégrité est récente ; l'auteur retrace donc son origine au travers de l'ensemble de l'œuvre du professeur Jensen qui a su, à partir de l'intégrité "ontologique" avancée initialement par Werner Erhard et à partir de cas d'utilisation en entreprise de cette théorie par Steve Zaffron (tous deux coauteurs avec Jensen), en développer une articulation scientifique complète.

La théorie de l'intégrité se base sur l'ontologie, l'étude de l'être (humain) et de ce fait elle est plus justement abordée via l'expérience personnelle. Ainsi, l'auteur fait une rétrospective de son cheminement en tant que dirigeant ayant été exposé à cette théorie et qui l'amène à quelques dimensions d'un nouveau management intégrant la théorie de l'intégrité.

La thèse se termine par une revue des enjeux de recherche auxquels fait face cette théorie, dont en particulier sa dimension positive, et conclut que la théorie de l'intégrité peut apporter un éclairage utile et complémentaire en management. Appelant à des études empiriques sur cette théorie en entreprise, l'auteur évoque la difficulté d'isoler la variable "intégrité" parmi les variables expliquant la performance accrue des entreprises, le cas échéant.

### Summary

This Executive DBA refers to the Positive Integrity Theory, developed in 2004 by Professor Emeritus Michael C. Jensen of Harvard University and provides a managerial perspective on this new theory by taking up where the normative approach to integrity had shown its limits to the doctoral student. The new theory of integrity proposes a new paradigm of integrity based on ontology and phenomenology in which the individual, the leader, and the organization as a human entity would have concrete access to a necessary condition to maximize the opportunity for performance: to honor one's word (speech as a fundamental constituent of the

human being). Using the prism of the theory of integrity, the author illustrates management situations experienced to try to see if this theory opens up new perspectives in management. The theory of integrity is recent; the doctoral student thus traces the origins of the theory through the whole work of Professor Jensen who has developed a complete scientific articulation of the theory from the "ontological" integrity advanced by Werner Erhard and from the use of this theory in companies by Steve Zaffron (both co-authors with Jensen). The theory of integrity is based on ontology, the study of being (human) and is therefore more appropriately approached via personal experience. Thus, the author makes a retrospective of his experience as a business leader who has been exposed to this theory, which brings him to present some dimensions of a new management integrating the theory of integrity. The thesis concludes with a review of the research issues facing this theory, including its positive dimension, and concludes that the theory of integrity can provide useful and complementary insights into management. Calling for empirical studies of this theory in business, the author discusses the difficulty of isolating the variable "integrity" among the variables explaining the increased performance of firms, if any.

- **Miriam Schmidkonz** Luxembourg 1 / 2014-2017

Directrice académique campus d'Oxford (UK), Ecole de Management de Normandie

Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Isabelle Walsh  
*Plaisir au travail en Business Schools françaises.*



### Résumé

Cette thèse vise à comprendre les caractéristiques du plaisir au travail de tous les personnels en école de management en France aujourd'hui, qu'il s'agisse de personnes dans l'enseignement et la recherche ou de personnes hors enseignement et de statut cadre/non cadre. La méthodologie mise en place est celle de la théorie enracinée (Glaser & Strauss, 1967 ; Glaser, 1978). Les données qualitatives ont été collectées par le biais d'entretiens de recherche formalisés, complétés par une autoethnographie (Heider, 1975) ainsi que par de l'observation participante dans le cadre de la pratique du métier de manager au sein d'écoles de management accréditées en France entre 2011 et 2016.

Les résultats mettent en exergue le lien social comme source principale potentielle de plaisir au travail. Les professeurs, chercheurs, managers et employés administratifs décrivent les conséquences que le lien produit sur leur plaisir et par conséquent leur bien-être personnel et leur efficacité dans le cadre professionnel. Ce dernier aspect est central pour les écoles qui évoluent depuis quelques années dans un contexte économique très compétitif et doivent attirer et fidéliser les meilleurs salariés. La stabilité des liens dans les équipes est de plus en plus menacée par des restructurations dues aux fusions et par le turn-over grandissant dans des institutions qui hésitent moins qu'avant à se séparer d'un collaborateur.

Le mot « plaisir » dans le contexte actuel des écoles apparaît comme l'une des originalités de cette thèse tout comme l'élargissement de la population étudiée à tous les salariés : administratifs et enseignants-chercheurs. Cette approche est à elle seule révélatrice du changement des écoles qui fonctionnent de plus en plus comme des entreprises mais avec la particularité que leurs cadres sont majoritairement enseignants - chercheurs. Comme une entreprise, les écoles doivent être performantes, la frontière entre ce que les uns appellent « étudiant » et les autres « client » s'estompe, des services sont offerts à l'étudiant pour le séduire et des objectifs sont fixés aux enseignants-chercheurs pour leurs publications. Or, la création intellectuelle ne rentre pas toujours dans un cadre temporel imposé. Les recommandations managériales veulent ouvrir la discussion sur les perspectives à donner au travail en école de management aujourd'hui et demain.

### Summary

This thesis aims to understand the characteristics of pleasure at work for employees in French Business Schools today, whether they are working in educative or executive positions, research, etc. This work is based on grounded theory methodology (Glaser & Strauss, 1967; Glaser, 1978). The qualitative data have been collected through formal research interviews, along with an auto-ethnography (Heider, 1975) and a participant observation from a managing position in accredited French Business Schools between 2011 and 2016.

Social ties are set forward by the results as the potential main source of pleasure at work. Professors, researchers, managers as well as administrative employees describe the consequences of social ties on their pleasure and therefore their personal well-being and efficiency at work. This latter aspect is getting even more crucial lately, especially for schools that are struggling with a strong competitive environment and thus, have to deal with attracting and retaining their best employees more than ever before. Sustainability of social ties in working teams is increasingly threatened, by both restructuration due to school mergers and a soaring turnover since organizations' reluctance to fire an employee is decreasing.

The term "pleasure" in the current Business School context is occurring as an originality of this thesis and so is also the large scope of the population considered (administrative and teachers-researchers). The approach itself is revealing how schools are changing by performing like private companies but with the particularity that executives often are simultaneously teachers and researchers. Schools need to be highly performant and the border between what some call "students" and others "clients" is shrinking. Students are provided with more and more services in order to get attracted and researchers are imposed with more and more ambitious objectives regarding their publications. Nevertheless, intellectual creation does not always enter an imposed period.

Finally, the managerial recommendations aim to encourage discussions that can then become integrated into work in the Business School for both today and tomorrow.

- **Dramane Sidibe** Dakar 2 / 2015-2018

Comptable régional senior pour l'Afrique

Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Eric Lamarque

***Le rôle de la gouvernance dans le système de management des risques :  
Cas d'un échantillon des Banques maliennes.***



### Résumé

Cette recherche intitulée « le rôle de la gouvernance dans le système de management des risques : Cas d'un échantillon des Banques maliennes » s'interroge sur la contribution et l'influence du Conseil d'administration sur le système de management des risques. Elle vise l'examen de l'influence des structures et caractéristiques des membres du Conseil d'administration sur l'exposition aux risques des banques du Mali ainsi que les conditions et le climat des processus de prise de décision dudit Conseil.

Réalisée sur un échantillon réel de dix (10) banques sur quatorze (14) pour la période allant de 2008 à 2015, l'étude s'appuie sur la théorie de l'agence et les théories complémentaires comme celles cognitive, comportementale et les théories de la dépendance des ressources et de l'hégémonie managériale. Elle est ainsi effectuée suivant une approche multi-méthodes à travers des analyses quantitatives et qualitatives, pour déboucher sur plusieurs constats en relation avec ceux de Forbes et Milliken (1999). Il s'en dégage que la collaboration et les compétences en comptabilité, gouvernance, risques influencent négativement l'évaluation globale de la gouvernance contrairement aux rôles de contrôle du Conseil, aux normes d'efforts et aux compétences des administrateurs en finance et audit.

L'étude sur les déterminants de l'influence des caractéristiques des membres du Conseil d'administration sur le dispositif global de contrôle des risques évaluée par les variables de l'exposition aux risques, de la rentabilité des capitaux propres (ROE) et celle des actifs (ROA) a révélé que plus la banque compte d'administrateurs compétents en finance, siégeant dans un Conseil exerçant son rôle de surveillance, plus l'exposition aux risques de la banque est faible. En revanche, plus le Conseil a une expertise en stratégie, plus l'exposition aux risques augmente.

Par ailleurs, la compétence des administrateurs notamment en risques et le rôle de contrôle du Conseil agit négativement sur le ROE tandis que leur compétence en stratégie et celle du Comité d'audit jouent positivement sur le ROE. Enfin, la compétence en marketing et le conflit cognitif jouent négativement sur la rentabilité des actifs contrairement à la compétence en audit.

Cette étude pionnière a porté en réalité sur dix (10) banques au lieu de l'ensemble avec un taux moyen de participation aux différentes enquêtes. Nous estimons nécessaire la réalisation des études similaires portant sur l'ensemble des banques ou par comparaison entre deux banques ou par structure de propriétés différentes avec une participation importante aux enquêtes.

### Summary

This research entitled, "The role of governance in the management system of risks: Case study of some Malian Banks" wonders about the contribution and the influence of the Board of Directors on the risk management system. It aims at the examination of the influence of the

structures and characteristics of the board of governors about the exposure of the banks of Mali to risks as well as the conditions and the climate of that board's decision-making process.

This study covers a sample of ten (10) banks out of a total of fourteen (14) from 2008 to 2015. The study leans on the theory of agency and complementary theories such as cognitive, behavioral and dependency theories of the resources and managerial hegemony. It focuses on the multi-method approaches through quantitative and qualitative analyses with several findings in connection with those of Forbes and Milliken (1999). From this collaboration, he gathers that the skills in accounting, governance and risks negatively influence the global evaluation of the governance contrary to the roles of control of the board of directors, to the standard efforts and to the competence of the directors in finance and audit.

The study of the determinants of the influence of characteristics of the board of directors on the global risk control can be assessed through the variables of the exposition to risks, the return on equity (ROE) and the return on assets (ROA) revealed that the more the bank have competent directors in finance, attending the board meetings and exercising their role of surveillance (i.e. check and balance), the lower the exposure to risk becomes. On the other hand, the exposure of the bank to risk management increases with the lack of expertise in strategy of the board.

Besides, the skills of the directors, in particular in risk management, and the role of control of the board act negatively on the ROE whereas their competence in strategy and that of the Audit committee influence positively the ROE. Finally, the competence in marketing and the cognitive conflict have a negative impact on the profitability of assets contrary to the skill in audit.

This study should have covered the entire fourteen (14) banks instead of only ten (10) banks in order to increase the average rate of participation of the various inquiries. We consider the realization of similar studies concerning all the banks necessary, either by a pairwise comparison of the banks or by structure of different properties with more inquiries from the survey.

- **Omar Wade** Dakar 3 / 2016-2019

Administrateur Général de PANATRANS S.A

Thèse dirigée par le / Thesis directed by/ Pr Birahim Gueye

***Le champ organisationnel des commissionnaires en douane au Sénégal :  
une analyse configurationnelle et axes problématiques.***



### Résumé

Le Commissionnaire en Douane est une institution de premier ordre dans l'économie internationale. Au Sénégal, elle joue un rôle essentiel dans la mobilisation des ressources publiques. Elle est donc supposée n'être exercée que par des personnes dont le souci premier est la sauvegarde des intérêts supérieurs de l'Etat. Cependant, plusieurs profils de personnes ont fait irruption en son sein au fur et à mesure que les barrières se fragilisent. Cela a logiquement déteint sur les pratiques qui ont cours en son sein. Finalement, ces pratiques paraissent être très souvent aux antipodes de la déontologie qui devraient la caractériser alors que les frontières censées la protéger semblent être complètement altérées. C'est ainsi que la négociation est devenue monnaie courante entre divers acteurs impliqués dans la procédure de dédouanement. Cette pratique de la négociation pourrait faire perdre au champ sa crédibilité et dégrader son importance capitale de mission publique et privée.

L'ambition de notre recherche doctorale est donc de mieux appréhender les vrais problèmes qui assaillent le champ organisationnel des Commissionnaires en Douane au Sénégal et d'en proposer des solutions idoines. A travers une recherche qualitative en profondeur sur la base d'un modèle théorique, celui de Zietsma et Lawrence (2010), nous avons mis en exergue que le renforcement des compétences et prérogatives du conseil de discipline constitue la solution la mieux à même de permettre au champ organisationnel de gagner en stabilité au travers des innovations susceptibles d'être adoptées par toutes les parties prenantes. La formation doit aussi être mise au cœur des préoccupations des Commissionnaires en Douane. L'idéal serait d'ailleurs que ce champ organisationnel soit érigé en ordre pour mieux réguler toutes les questions y relatives ; et que l'œuvre d'établissement de la déclaration en détail soit dorénavant réputée être accomplie judicieusement que par un professionnel rompu exclusivement à cette tâche. Cela permettrait à la douane de mieux s'occuper de ses missions régaliennes, économiques et fiscales de contrôle et de régulation. De même cela permettrait également de mettre fin au phénomène des sociétés qui déclarent pour leur propre compte et pour le compte de leurs clients, ce qui fait qu'elles sont juge et partie dans toutes les opérations directes à elles et à leurs propres clients.

### Summary

The Customs Commission Agent is a first-rate institution in the world's economy. It plays a key role in the mobilization of public resources in Senegal. For this reason, the only qualified individuals to practice it are those whose ultimate concern is the protection of the nation's supreme interest. However, several profiles have burst into it as customs barriers are failing. Obviously, this has an impact on the practices that are underway within it. Finally, these practices appear to be in breach of the deontology charter that should characterize it as the boundaries that meant to protect it seem to be completely altered. This is how trading between the various actors involved in clearing through the customs procedure has become a common

practice. This could strip the field off its credibility and degrade its prime importance attached to public and private mission.

This doctoral research seeks to better understand the real issues that plague the organizational training of Customs Commission Agents in Senegal to propose suitable solutions. Thus, through an in-depth and qualitative study, based on a theoretical model from Zietsma and Lawrence (2010), we understand the strengthening of the knowledge and prerogatives of the Disciplinary Committee, with innovations approvable by all stakeholders, as the most appropriate solution for the organizational training to gain greater stability. Training should also take into account the Customs Commission Agent's needs. Besides, it is advisable to recognize the organizational training as an Order to regulate all its internal problems; and from then on, the customs declaration should be done judiciously, and in details, by a well-versed Agent from the Customs office. This could help stop the new trend of companies that make customs declaration on their behalf and clients, which permits them to become judge and operators in all direct transactions, including those involving them and their clients. That way, Customs officers will be more in a position to fulfill their economic, tax control missions, and internal market regulation.



**PROFESSEURS MEMBRES DES JURYS/  
PROFESSORS MEMBERS OF THE JURIES**

- **Pr Pierre-Jean Barlatier, Luxembourg Institute of Science and Technology**

Chercheur au Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST) au Grand-Duché de Luxembourg. Il est titulaire d'une HDR de l'Université de Strasbourg et d'un doctorat de l'Université de Nice Sophia Antipolis. Il est chercheur associé au BETA UMR Université de Strasbourg-CNRS 7522 et a été Marie Curie Fellow à la Copenhagen Business School (Danemark) et Visiting Research Fellow à l'University of Technology Sydney (Australie). Ses thèmes de recherche actuels sont le management stratégique et l'organisation pour l'innovation.



Pierre-Jean Barlatier, PhD, Habil. is researcher at the Luxembourg Institute of Science and Technology (LIST, Grand-Duchy of Luxembourg). His research focuses on Strategic Management and Organization Theory, with particular interest on strategic innovation management, organizational ambidexterity and new organizational forms. Pierre-Jean is also associate researcher at BETA-University of Strasbourg (France) and has been Visiting Research Fellow at University of Technology Sydney (Australia) and Marie Curie Fellow at Copenhagen Business School (Denmark). He has been recently guest editor for the french journal *Revue Française de Gestion* as well as *Technological Forecasting and Social Change*. Pierre-Jean currently serves on the scientific panel of ISPIM.

- **Pr Boubacar Baidari, CESAG, Dakar**

Professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion et, depuis 2013, Directeur Général du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), une institution régionale créée en 1982, spécialisée en matière de formation, de recherche et de conseil dans le domaine du management. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont notamment le contrôle de gestion, la comptabilité, le management stratégique et la théorie des organisations. Il enseigne dans plusieurs établissements publics supérieurs africains notamment au Niger, au Sénégal, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire. Il est l'auteur de *Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA*, publié aux Presses universitaires de Dakar en 2013.



Full Professor of Business Administration and CEO of the Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) since 2013, a regional institution created in 1982 specializing in training, research, and guidance in the field of management. His fields of teaching and research include management control, accounting, strategic management, and organizational behavior. He teaches in several higher education establishments in Africa, particularly in Niger, Senegal, Burkina Faso, and the Ivory Coast. He is the author of *Gouvernance des établissements d'enseignement supérieur et amélioration de l'environnement des affaires en zone UEMOA*, published by Presses universitaires de Dakar in 2013.

- **Pr Paul Beaulieu, UQAM, Montréal**

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



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

- **Pr Pierre-Jean Benghozi, Paris**

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



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

- **Pr Françoise Chevalier, HEC Paris**

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



Ses intérêts de recherche portent sur le management des ressources humaines, la conduite du changement, les innovations managériales et la pédagogie. Elle est spécialisée en méthodes de recherche qualitatives, comparatives et longitudinales. Expert pour l'ANRT (Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie), membre du comité éditorial de la Revue *Gérer et Comprendre* et de l'Editorial Board Sage, le professeur Chevalier a dirigé plusieurs thèses dont l'une a été primée par le Prix de la recherche universitaire décerné par le journal *Le Monde* en 2016, et une autre a reçu le prix FNEGE en 2017.

Elle mène actuellement des recherches sur les innovations managériales dans les PME/ETI. Elle a publié plus de 50 articles, 18 chapitres d'ouvrages collectifs, écrit ou co-écrit 13 ouvrages à la fois dans les domaines académique et professionnel.

Françoise Chevalier, PhD and HDR, is an associate professor at HEC Paris and a member of the SHS (Humanities and Society) Department Council of the University of Paris Saclay. Coordinator of the Management and Human Resources Department and Doctorate in Management and Human Resources, member of the Research Committee of HEC for several years, Françoise is now a member of the Academic Board HEC Executive Education. Françoise Chevalier graduated from La Sorbonne (Ms in Literature), from the Institut d'Etudes Politiques de Paris (MSc in Sociology), from the Paris XII University (MS in Management Control) and from HEC Paris (Doctorate). She obtained her HDR at the

University of Paris Est. She teaches in the different programs of HEC, the Grande Ecole Program, the Doctorate and in Executive Education. She regularly intervenes with executives and managers of SMEs and ETI.

Her research interests include Human Resources Management, Change Management, Managerial Innovations and Pedagogy. It specializes in qualitative, comparative and longitudinal research methods. An expert for the National Agency for Research and Technology (ANRT), member of the Editorial Board of the *Revue Gérer et Understanding* and the Editorial Board Sage, Professor Chevalier has directed several theses, one of which was awarded the University Research Prize awarded by the newspaper *Le Monde* in 2016, and another awarded the FNEGE award in 2017.

She is currently conducting research on managerial innovations in SMEs / STIs. She has published more than 50 articles, 18 chapters of collective works, written or co-written 13 books in both the academic and professional fields.

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

Professeur Agrégé des Universités, Christian Defélix est directeur de Grenoble IAE (Université Grenoble Alpes) depuis 2012 et responsable de la chaire "Capital humain et innovation" de l'IAE, regroupant dix organisations adhérentes du secteur de la haute technologie. Il enseigne l'approche générale de la GRH, la gestion des compétences, le management des organisations et la conduite du changement. Ses thèmes de recherche portent sur la gestion des compétences, GRH et territoire et GRH et innovation. Il est l'auteur de *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, en collaboration avec D. Retour et T. Picq, paru aux éditions Vuibert en 2009. Son dernier article - « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises "libérées" tiennent-elles leurs promesses ? » (avec R. Colle, I. Corbett, C. Perea et D. Richard) est paru dans le numéro 93 de la revue *Management & Avenir* en 2017.



Full Professor Christian Defélix has been the director of the IAE of Grenoble since 2012, where he is also the head of "Human capital and innovation", a department consisting of ten member organizations from the high-end technology sector. He teaches the general approach of HRM, talent management, management of organizations, and change management. His research topics include talent management, HRM and territory, and HRM and innovation. He is the author of *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, co-written with D. Retour and T. Picq and published by éditions Vuibert in 2009. His latest article, "Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises "libérées" tiennent-elles leurs promesses ?" (with R. Colle, I. Corbett, C. Perea et D. Richard) was published in *Management & Avenir*, No. 93, in 2017.

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

Jean-Philippe Denis est Professeur à l'université Paris Sud. Ses travaux de recherche actuels portent sur les transformations numériques, sur l'articulation entre droit et management et sur les modalités de contribution de la recherche en management au débat public. Il a



coordonné (en collaboration) l'*Encyclopédie de la stratégie* publiée en 2014 aux éditions Magnard-Vuibert. Il a également publié, en 2014, « Introduction au Hip-Hop management » aux Editions Management et Société. Depuis 2013, il est rédacteur en chef de la *Revue Française de Gestion*. En 2016-2017, il a été membre du jury du concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur pour le recrutement de professeurs des universités en sciences de gestion.

Jean-Philippe Denis is a Professor at the University Paris Sud. His current research focuses on numerical transformations, on the articulation between law and management and on the modalities of the contribution of management research to the public debate. He coordinated (in collaboration) the *Encyclopédie de la stratégie* published in 2014 at Magnard-Vuibert. He also published, in 2014, "Introduction au Hip-Hop management" at Editions Management et Société. Since 2013, he is the Chief-editor of the *Revue Française de Gestion*. In 2016-2017, he was a member of the jury of the national competition of higher education for the recruitment of professors of the universities in management sciences.

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

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



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

- **Ewald Eisenberg**

Docteur en droit public, le professeur Eisenberg enseigne le droit public et le développement local à Université des Sciences Administratives Appliquées de Kehl où il est également titulaire de la chaire de droit public et de sciences administratives. Ses travaux de recherche portent sur la décentralisation, la bonne gouvernance et le renforcement des capacités des ressources humaines des collectivités et de la coopération internationale. Auteur de plusieurs ouvrages et articles dans ces domaines, il est également expert en ingénierie de la formation et formateur spécialisé dans le secteur de la



décentralisation. Il a également mis en œuvre et assuré le suivi et l'évaluation de programmes de renforcement institutionnel et de capacity building pour des acteurs de la décentralisation ; dans ce cadre, il a notamment conçu des plans pour la mise en place de centres de formation et le développement de modèles de financement pérennes au Bénin, en Roumanie et au Mali.

PhD in public law, Professor Eisenberg teaches public law and local development at the University of Applied Administrative Sciences in Kehl where he also holds the Chair of Public Law and Administrative Sciences. His research focuses on decentralization, good governance and capacity building of human resources of communities and international cooperation. Author of several books and articles in these fields, he is also an expert in the engineering of training and his teaching specialty is decentralization. He also implemented and monitored the evaluation of institutional strengthening and capacity building programs for those involved in decentralization. In this context, he has designed plans for the establishment of training centers and the development of sustainable funding models in Benin, Romania, and Mali.

- **Pr Marc Favier, Université de Grenoble**

Docteur en Sciences de Gestion, Ingénieur informaticien de l'Institut National Polytechnique de Grenoble, il est Professeur des Universités et Chercheur à l'Université de Grenoble. Il enseigne notamment le Management des Systèmes d'Information (SI), le Management Stratégique, la Conduite de Projet, la Théorie des Organisations, ... Il a été responsable du groupe de recherche en SI du laboratoire CERAG, UMR CNRS pendant 8 ans. Il a créé et dirigé un Master de Contrôle et Audit (Université de St Etienne pendant 3 ans). Il a débuté sa carrière professionnelle (10 ans) chez Hewlett-Packard et à Grenoble Ecole de Management, avant de rejoindre l'enseignement supérieur français. Ses recherches portent d'une part sur les technologies et méthodologies informatiques collaboratives (équipes virtuelles, réseaux sociaux, e-learning, ...), d'autre part sur l'E-business, le commerce électronique, la stratégie des entreprises par rapport aux applications des réseaux étendus, en particulier l'Internet. Il est l'auteur ou co-auteur de six ouvrages et de plusieurs dizaines d'articles dans des revues françaises et internationales classées CNRS/HCERES.



Doctor in Management Sciences, computer engineer at the Grenoble Institute of Technology, he is a Professor and researcher at the University of Grenoble. Among other subjects, he teaches Information Systems Management, Strategic Management, Project Management, and Organizational Behavior. He was in charge of Information Systems Research in the CERAG laboratory, a UMR of the CNRS, for 8 years. He created a Master's Degree in Investigation and Auditing at Jean Monnet University and directed the program for 3 years. He began his professional career at Hewlett-Packard where he worked for 10 years and the Grenoble School of Management before becoming a professor of higher education.

His research deals partly with technologies and methodologies for collaborative computer engineering (e.g. virtual teams, social networks, e-learning etc.) and partly with e-business, electronic commerce, and business strategies for implementing large networks, particularly the Internet. He has authored and co-authored six books and several articles, which have been published in both French and international CNRS/AERES journals.

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

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



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

- **Pr Birahim Gueye, Université Gaston Berger, Sénégal**

Professeur agrégé en sciences de gestion à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal et Chargé de cours à l'IAE de Lille. Ses enseignements concernent notamment la recherche en management stratégique, les théories de l'entreprise et la méthodologie qualitative, les politiques de distribution et la force de vente. Directeur du Laboratoire SERGe – Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion, ses thèmes de recherche sont les choix stratégiques dans les marchés naissants, l'entrepreneuriat et les comportements stratégiques dans les champs nouveaux ou spécifiques, le management des réseaux de franchise...Il est l'auteur de « Repenser le Co-développement », *International Journal of Migration Studies*, XLVI, n° 174, 2009 et de « La Généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise, pivot de la performance », *Management et Avenir*, n° 22, février 2009 et a présenté ses travaux de recherche dans de nombreux colloques et congrès scientifiques



Birahim Gueye is Associate Professor of Management Sciences at the University Gaston Berger of Saint-Louis, Senegal, and Lecturer at IAE Lille. His teaching concerns include strategic management research, business theories and qualitative methodology, as well as the politics of distribution and sales force. As the director of the SERGe Laboratory (Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion), his principal research interests include strategic choice in emerging markets, entrepreneurship and strategic behavior in new or specific fields, as well as the management of franchise networks. He is the author of “Repenser le Co-développement” (*International Journal of Migration Studies*, XLVI, n° 174, 2009) and “La Généralisation de la

confiance dans les réseaux de franchise, pivot de la performance” *Management et Avenir*, n. 22, February 2009, and has also presented his research at numerous symposiums.

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

Ancien directeur général d'Audencia Nantes, fondateur et président de la Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG), ancien directeur de l'IAE Paris-Sorbonne Business School, Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne, il est aujourd'hui professeur émérite des universités à l'IAE de Paris et doyen du corps professoral de EDC Paris Business School. Spécialiste du marketing et de la stratégie d'entreprise, il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles dans ce domaine. Il a notamment publié chez Vuibert *Management Stratégique* 10<sup>e</sup> édition, 2014 (avec M. Kalika et J. Orsoni) et *Marketing*, 14<sup>e</sup> édition, 2017 (avec J. Orsoni et O. Sabri).



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

- **Pr Emmanuel Josserand, Université Technologique de Sydney**

Professeur de gestion à l'UTS et directeur du Centre for Business and Social Innovation (CBSI). Ses recherches se concentrent sur les réseaux intra et inter-organisations, y compris en lien avec l'innovation managériale et sociale. Il a géré de nombreux projets de recherche appliquée et fondamentale sur l'innovation et les réseaux innovants. Il a été l'un des principaux partenaires de Laboranova pour un projet de 15 millions d'euros relatif à des plateformes informatiques innovantes et dirige deux prestigieux projets de la Fondation nationale suisse de la science : l'un sur les réseaux des anciens et l'autre sur les réseaux sociaux et l'innovation. Plus récemment, il a collaboré à des projets pour les PME, à l'innovation chez Australia Post et à la stratégie de spécialisation intelligente pour la région de Hunter. Un autre objectif de recherche est l'innovation sociale avec plusieurs projets sur les réseaux d'approvisionnement socialement responsables. Il a également une compréhension pratique de l'innovation, en tant que cofondateur d'une start-up partagée avec l'Université de Genève, Self-Leadership Lab, qui fonctionne avec succès en Suisse. Il a aussi été co-directeur du Centre for Management and Organization Studies de UTS. Avant de rejoindre l'UTS, il a été professeur à l'Université de Genève et à l'Université Paris-Dauphine. Il a une forte reconnaissance académique internationale avec plus de 100 publications, dont des livres et des articles dans des revues académiques. Il a également une vaste expérience de consultant comme conseiller indépendant ou en partenariat avec plusieurs cabinets de conseil à Paris et à Genève.



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

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

Michel Kalika, Président du Business Science Institute, est Professeur à iaelyon School of Management. Il a été le créateur à l'Université Paris-Dauphine, des programmes MBA, MBAIP, DBA et du partenariat doctoral avec Georgia State University, Atlanta. Il a été Directeur de l'EM Strasbourg Business School. Professeur de Stratégie, chercheur en systèmes d'information, il a dirigé 58 doctorants. Il est aussi auteur & co-auteur d'une trentaine de livres (dont *Management Stratégique ; Système d'information & Management*), une centaine d'articles, communications et cas en systèmes d'information et stratégie. Il est le concepteur de la méthodologie FNEGE-EFMD Business School Impact System (BSIS) et membre de Comités de lecture de diverses revues.



Michel Kalika, President of the Business Science Institute, is Professor at iaelyon School of Management. He created the MBA, MBAIP, DBA and doctoral partnership programs between Université Paris-Dauphine and Georgia State University, Atlanta. He was Dean of EM Strasbourg Business School. Professor of Strategy, researcher in information systems, he led 58 doctoral students. He is also author and co-author of about thirty books (including *Strategic Management, Information System & Management*), about a hundred articles, communications and written cases in information systems and strategy. He is the creator of the FNEGE-EFMD Business School Impact System (BSIS) methodology and member of the Reading Committees of various journals.

- **Pr Eric Lamarque, IAE de Paris**

Eric Lamarque, Docteur et Agrégé en Sciences de Gestion est Professeur des universités et Directeur de l'IAE de Paris où il dirige aussi le master Finance. Auteur ou coordonnateur de plusieurs articles et ouvrages sur la gestion, le management des banques et leur gouvernance, il intervient comme expert auprès des directions générales d'établissements financiers pour les accompagner dans les restructurations et leur stratégie de développement. Il est actuellement président du Conseil National des Universités pour la Gestion et membre du conseil de Surveillance de la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charente.



Full Professor and Dean at IAE Paris where he also directs the Master's Degree in Finance. Author or coordinator of several articles and books on the management, management of banks and their governance, he's also a consultant for several financial institutions around transformation projects and development strategy. He is currently Chairman of the National Council of Universities for Management and member of the Supervisory Board of the Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charente.

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

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



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

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

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



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

- **Pr Ulrike Mayrhofer, iaelyon School of Management**

Ulrike Mayrhofer est Professeur des Universités en Sciences de Gestion à iaelyon School of Management - Université Jean Moulin Lyon, où elle est Adjointe au Directeur, Chargée des Relations Entreprises, et responsable de l'International MBA et de l'axe « Management International » du Centre de Recherche Magellan. Elle codirige la Chaire de Recherche « Internationalisation des PME ». Ses domaines d'enseignement et de recherche sont le management international et interculturel, la stratégie d'entreprise et le marketing. Elle intervient en formation initiale et continue, et réalise des missions d'expertise auprès de différentes entreprises et institutions. Auteur d'études de cas pédagogiques, elle a remporté plusieurs fois le Prix « Top Auteur » et le Prix « Top Cas » de la CCMP (Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques). Ulrike Mayrhofer a publié de nombreux ouvrages (dont *Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Vuibert, 2017 ; *Les Grands Auteurs en Management International*, Editions Management & Société, 2014), chapitres d'ouvrage et articles dans des revues scientifiques. Elle est Senior Editor du *European Journal of International Management*. Elle est membre de l'International Scientific Advisory Board de l>IDEX Lyon (Initiative d'Excellence), du Board (représentant France) de l'EIBA (European International Business Academy) et Présidente d'honneur du réseau Atlas AFMI (Association Francophone de Management International).



Ulrike Mayrhofer is Professor of Management at iaelyon School of Business, Jean-Moulin University, where she is co-Director, in charge of Corporate Relations and responsible of the International MBA and International Management at the Magellan Research Center. She co-directs the Research Group "Internationalization of SMEs". Her fields of teaching and research are international and intercultural management, business strategy and marketing. She teaches in initial and continuing training, and carries out expert missions to various companies and institutions. She is the author of several pedagogical case studies and has won the "Top Auteur" and the "Top Cas" awards of the CCMP (Centrale de Cas et Médias Pédagogiques) several times. Ulrike Mayrhofer has published numerous books (including *Intercultural Management, Understanding and Managing Cultural Diversity*, Vuibert, 2017, *Les Grands Auteurs en Management International*, Editions Management & Société, 2014), book chapters and articles in scientific journals. She is Senior Editor of the *European Journal of International Management*. She is a member of the International Scientific Advisory Board of IDEX Lyon (Initiative of Excellence), of the Board (French representant) of EIBA (European International Business Academy) and Honorary President of Atlas AFMI (Association Francophone de Management International).

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

Professeur affilié à Iéseg School of Management, Lille, France, il est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine et d'un Ph.D. en systèmes d'information de Georgia State University obtenus en cotutelle. Ses domaines de recherche principaux sont l'entrepreneuriat, les nouvelles technologies de l'information, la culture organisationnelle et la méthodologie de la *Grounded Theory*. Il a notamment publié dans les revues *European Journal of Information Systems* et *D@t@base*. Gaëtan a obtenu le Magid Igbaria Outstanding Conference Paper of the Year Award pour « What Should I Understand? The concept of Shift of Understanding, a Quote-Based Analysis », *2012 ACM SIGMIS Computer Personal Research conference*, ACM Press, Milwaukee, WI. Gaëtan a publié régulièrement ses travaux dans les conférences AOM, ICIS et SIGMIS. Finalement, en complément de ses activités académiques, il poursuit ses activités entrepreneuriales.



Affiliate Professor at Iéseg School of Management, Lille, France, he received his PhD in Information Systems from the joint PhD program between Paris Dauphine University and Georgia State University. His main areas of research are entrepreneurship, new information technologies, organizational culture and the Grounded Theory methodology. He has published in *European Journal of Information Systems* and *D@t@base*. He also received the Magid Igbaria Outstanding Conference Paper of the Year Award for “What Should I Understand? The concept of Shift of Understanding, a Quote-Based Analysis”, *2012 ACM SIGMIS Computer Personal Research conference*, ACM Press, Milwaukee, WI. He has regularly published his work in the AOM, CIHI and SIGMIS conferences. Finally, in addition to his academic activities, he continues his entrepreneurial activities.

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

Professeur Émérite en Sciences de Gestion, Jean Moscarola est ancien élève d'HEC, docteur en économie appliquée (Dauphine) il a fait sa carrière universitaire dans les Universités de Paris Dauphine, Grenoble puis à l'université Savoie Mont Blanc. Il est également fondateur de la société Sphinx Développement, editrice de logiciels d'enquête et d'analyse de données, qu'il a animée pendant 25 ans. Fort d'une double expérience d'enseignant chercheur et d'entrepreneur, il a acquis une longue expérience dans les domaines du marketing, des ressources humaines, des systèmes d'information et de communication. Il s'est spécialisé dans les questions méthodologiques et a contribué à l'évolution des méthodes de recherche en sciences sociales : analyse de données textuelles, et approches mixtes qualitatives /quantitatives. Outre son apport aux logiciels Sphinx, il a écrit et participé à plusieurs ouvrages. Il est auteur de nombreux articles et dirige ou accompagne des recherches dans plusieurs pays. Il assure les séminaires de méthodologie du DBA BSI depuis sa création, et il accompagne les doctorants dans le cadre du BSI LAB qu'il anime.



Emeritus Professor of Management Sciences, Jean Moscarola is a former student of HEC Paris and a Doctor of Applied Economics. He has pursued his academic career at the University of Paris Dauphine, the University of Grenoble and then at the University Savoie

Mont Blanc. He is also the founder of *Sphinx Développement*, a software publisher for data analysis, which he led for 25 years. As both a researcher and an entrepreneur, he has extensive experience in the fields of marketing, of human resources, and of information and communication systems. He specialized in methodological questions and has contributed to the evolution of research methods in the social sciences: textual data analysis and mixed qualitative / quantitative approaches. In addition to his work with the *Sphinx* software, he has written and contributed to several books. He is the author of numerous articles and directs or contributes to research in several countries. He has been in charge of the Business Science Institute DBA methodology seminars since the institute's creation, and he works with doctoral students in the context of the Business Science Institute LAB, which he runs.

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

Professeur des Universités à l'IAE Savoie Mont-Blanc et membre de l'IREGE, Université Savoie Mont Blanc. Ses recherches sont à l'intersection du management stratégique, du management des relations inter-organisationnelles et du management de l'innovation. Parmi ses responsabilités scientifiques, elle assure notamment, après avoir dirigé l'IREGE pendant 4 ans de 2012 à 2016, la coordination de plusieurs projets de recherche au niveaux régional et national.



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

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

Professeur des universités à l'iaelyon School of Management - Université Jean-Moulin, ses domaines d'enseignement sont les méthodes qualitatives de recherche, la RSE et la stratégie d'entreprise. Depuis 7 ans, ses travaux de recherche se consacrent essentiellement à la responsabilité sociale des entreprises et le management des stratégies BoP.



Elle a développé une méthodologie d'enquête, un modèle et des propositions testés sur le terrain lors de recherche-interventions ou de missions en entreprises. Elle est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dont récemment « La contribution de la RSE aux ODD de l'ONU. Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des pays les moins avancés », *Revue Française de Gestion*, vol.40 (245), 2015, co-écrit avec A.C. Martinet et *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise*, Bréal, 5<sup>e</sup> édition, 2017, co-écrit avec J.-L. Magakian. Elle a dirigé et fait soutenir 3 thèses et participé à de nombreux jurys de thèse.

Professor at iaelyon School of Business, Jean-Moulin University, Her teaching is in the field qualitative research methods, CSR and corporate strategy. For the past seven years, her research has been mainly dedicated to corporate social responsibility and management of BoP

strategies. She developed a survey methodology as well as a model and proposals that have been field-tested during research-based interventions or during assignments in companies. She is the author of numerous articles and books, most recently “La contribution de la RSE aux ODD de l’ONU. Cadre d’analyse et propositions pour les pouvoirs publics des pays les moins avancés”, *Revue Française de Gestion*, vol.40 (245), 2015, co-written with A.C. Martinet and *100 fiches pour comprendre la stratégie d’entreprise*, Bréal, 5<sup>th</sup> edition, 2017, co-written with J.-L. Magakian. She has supervised and led 3 doctoral dissertations to completion, and has participated in numerous thesis juries.

- **Pr Yvon Pesqueux, CNAM**

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



Yvon Pesqueux is the head professor of the “Organizational Systems Development” chair at the Conservatoire National des Arts et Métiers in Paris. He is a graduate of the Ecole Normale Supérieure and a specialist in Cost-effective Management Techniques, holds a doctorate in Economics from Paris-Sorbonne University and an honorary doctorate from the University of Galati (Romania), and is the author of many academic articles. His research primarily deals with the relationship between philosophy and organization. He has also published many books, most recently including: *Gouvernance et privatisation, la politique éclatée*, PUF, Paris, 2007; *Management et qualité : une approche critique*, Economica, Paris, 2008; *Filosofia e organizações*, Cengage Learning, Sao Paulo, Brazil, 2008; *La « société du risque - analyse et critique* (collab.), Economica, Paris, 2009; *Management de la connaissance* (collab.), Economica, Paris, 2011; *Contrôle de gestion*, 4<sup>th</sup> edition, Dunod, Paris, 2013; *Epistémologie des sciences de gestion* (collab.), Vuibert, Paris, 2013; *Moment libéral et entreprise (la fin d’un dogme)*, essai; *L’organisation de la transgression* (collab. with Sonny Perseil), L’Harmattan, 2014; *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits* (collab. with Denise Rousseau, Pascale de Rozario, Rémi Jardat),

Pearson France, Paris, 2014; *Faire l'économie de la dénonciation* (collab. with S. Perseil), perspectives organisationnelles, L'Harmattan, Paris, 2015. He is also the treasurer of the IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) and the editor of the *Society and Business Review* (Emerald Publishing).

- **Pr Fatou Diop Sall**

Professeur de Marketing à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal) elle dirige le Laboratoire de Recherche en Marketing et Stratégie (LARMS) du Centre de Recherche en Entreprise et Développement du Département de Gestion. Elle travaille sur la culture et le comportement du consommateur africain, les stratégies des PME africaines, les innovations dans les centres commerciaux, l'orientation - marché des entreprises africaines. Elle a publié dans les revues telles que : *International Business Research, Revue Internationale des Sciences Commerciales : Marketing & Communication, La Revue des Sciences de Gestion, Management & Avenir, Recherche et Application en Marketing* et elle a participé à plusieurs jurys de thèses et des conférences comme *Marketing Trends, Business and Entrepreneurship in Africa, Journées Scientifiques du Marketing, Journées Scientifiques du Tourisme durables....* Elle est co-auteur de quatre chapitres d'ouvrages en management.



Professor of Marketing at the Cheikh Anta Diop University in Dakar (Senegal) and Director of the Laboratory of Research in Marketing and Strategy (LARMS) of the Center for Research in Enterprise and Development of the Department of Management. She works on the culture and behavior of the African consumer, the strategies of African SMEs, innovations in shopping centers, and the orientation - market of African companies. She has published in journals such as: *International Business Research, International Review of Commercial Sciences: Marketing & Communication, Management Science, Management & Avenir, Recherche et Application en Marketing* and has participated in several juries of theses and conferences like *Marketing Trends, Business and Entrepreneurship in Africa, Journées Scientifiques du Marketing, Journées Scientifiques du Tourisme durables....* She is co-author of four chapters in management literature.

- **Pr Bassirou Tidjani, Ecole Supérieure Polytechnique, Université Cheikh Anta Diop**

Titulaire d'un doctorat en relations industrielles de l'University of Wisconsin-Madison, USA, est professeur agrégé en sciences de gestion au Département de Gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ex-ENSUT), Université Cheikh Anta Diop au Sénégal. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont la gestion des ressources humaines, les relations industrielles, l'organisation, la stratégie et la gestion des entreprises (petites et moyennes entreprises africaines). Directeur de la publication de la *Revue Africaine de Gestion* depuis 1998, il est le co-auteur, avec E. Kamdem, de l'ouvrage *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, publié aux éditions Management et Société (EMS) en 2010.



Holding a PhD in Industrial Relations from the University of Wisconsin-Madison, USA, Bassirou Tidjani is an Associate Professor in management sciences and currently teaches in the Management Department at the Ecole Supérieure Polytechnique (ex-ENSUT) and the University of Cheikh Anta Diop in Senegal. His areas of teaching and research are the management of human resources, industrial relations, organization, strategy and business management (small- and medium-sized African businesses). He has been the director of the *Revue Africaine de Gestion* since 1998, and is the co-author (with E. Kamdem) of the book *Gérer les ressources humaines en Afrique: entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, published by Management et Société (EMS) in 2010.

- **Pr Isabelle Walsh, Skema Business School**

Professeur HDR à SKEMA Business School, Université Côte d'Azur, France et directrice adjointe de l'académie de digitalisation. Elle participe activement au développement de programmes à distance et en ligne. Outre les problèmes de conception méthodologique et de recherche (qui comprennent la Grounded Theory avec des données mixtes quantitatives et qualitatives) ses thèmes de recherche comprennent l'utilisation des systèmes d'information, l'alignement stratégique, la qualité dans l'enseignement supérieur, le partage des connaissances et les problèmes de gestion culturelle et de changement. Ses travaux de recherche ont été publiés dans des revues de renommée internationale (*European Journal of Information Systems, Journal of Strategic Information Systems, M@n@gement, Organizational Research Methods, Systèmes d'Information & Management*, etc.). Au-delà de ses activités académiques, elle possède une vaste expérience en entreprise et en conseil.



Isabelle Walsh (PhD, HDR) is Distinguished Professor and Associate Dean for the Digitalization Academy at Skema Business School, Université Côte d'Azur in France, where she is very much involved in the development of remote/online educational programs. Beside methodological and research design issues (which include classic grounded theory with mixed data and bibliometrics), her research themes include Information Systems Usage, strategic alignment, Quality in Higher Education, Knowledge Sharing and Cultural & Change Management issues. Her research has been published in several international top tier outlets (*European Journal of Information Systems, Journal of Strategic Information Systems, M@n@gement, Organizational Research Methods, Systèmes d'Information & Management*). Her teaching is aligned with her research themes. Beyond her academic achievements, she has extensive corporate and consultancy experience.

- **Pr Laurent Weill, EM Strasbourg**

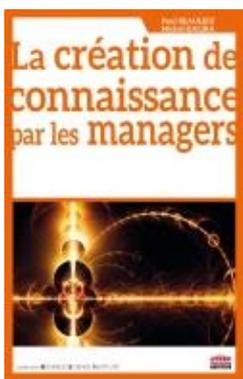
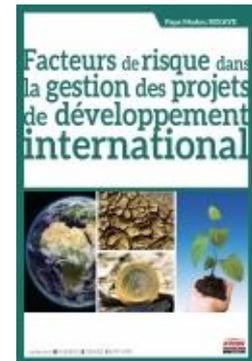
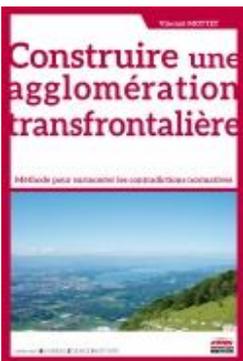
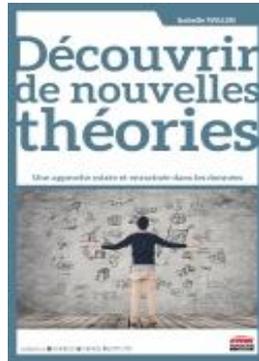
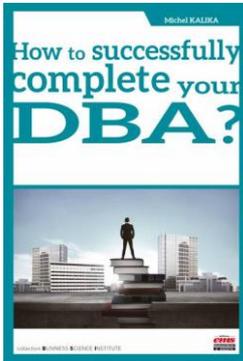
Professeur à l'EM Strasbourg, il enseigne les Politiques Economiques et l'Economie Bancaire et dirige le laboratoire LaRGE en finance. Spécialiste d'économie et de finance, ses thèmes de recherche sont l'économie bancaire, la finance d'entreprise, la finance islamique, l'impact économique des institutions avec un intérêt particulier pour les pays émergents. En plus de 90 articles publiés dans des revues académiques de renommée internationale, il est aussi l'auteur

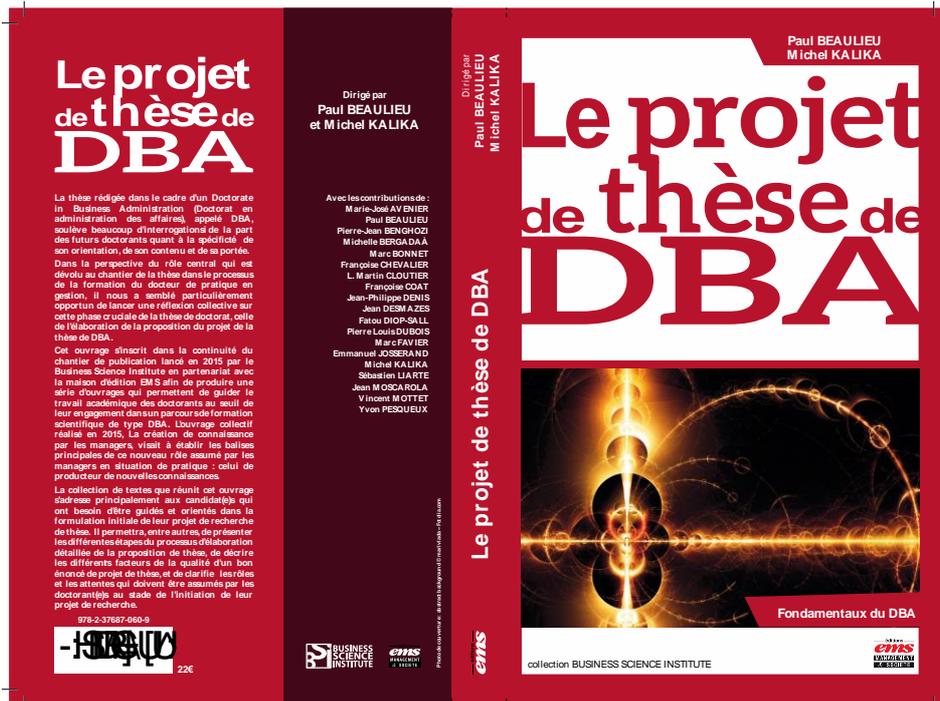


de *Regards sur les PME : Une Analyse Comparative des Procédures de Faillite : France, Allemagne, Royaume-Uni*, OSEO, La Documentation Française, 16<sup>e</sup> édition, 2008, co-écrit avec R. Blazy, A.F. Delannay et J. Petey.

Professor at EM Strasbourg, where he teaches macroeconomics and international and European economics and also directs the Laboratory for Management and Economics (LaRGE). Specialist in economics and finance, his research themes are banking economics, corporate finance, Islamic finance, and the economic impact of institutions with a particular interest for emerging countries. Along with the numerous articles published in renowned international academic journals, he is also the author of *Regards sur les PME: Une Analyse Comparative des Procédures de Faillite: France, Allemagne, Royaume-Uni*, OSEO, La Documentation Française, 16<sup>th</sup> edition, 2008, co-written with R. Blazy, A.F. Delannay and J. Petey.

**Ouvrages de la collection Business Science Institute, éditions EMS/  
Books of the Business Science Institute Collection EMS**





### Business Science Institute (Sept. 2017)

- Une centaine de Doctorants-Managers/ One hundred DBA Students
- Une centaine de Professeurs en réseau/ A network of one hundred Professors
- 26 thèses de DBA soutenues/ 26 DBA thesis defended
- 11 livres publiés / 11 books published
- 3 programmes
  - Présentiel / Preential
  - Digital DBA
  - DBA à Distance

