

LE CYCLE MASTER ESCP Europe

Ce catalogue de cours s'adresse aux étudiants suivant tout ou partie du Cycle Master sur le campus de Paris.

Il présente les différents cours du Cycle Master :

- Pré-requis : ils correspondent à un niveau de connaissances exigé dans certains domaines avant l'entrée en Cycle Master. Cinq pré-requis doivent être validés : Comptabilité, Coûts et Décisions, Information tools and Skills for Business, Méthodes Quantitatives en Gestion, et Droit de l'Entreprise.

- Cours fondamentaux de Management (30h/5 crédits ECTS par cours) : ils permettent d'acquérir les bases conceptuelles et les outils nécessaires à la compréhension du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement.

- Cours fondamentaux de langues (30h par cours) : ces cours traitent de l'environnement économique, politique, social, historique et culturel des aires géographiques de la langue concernée. Les objectifs spécifiques de chaque cours sont précisés par le professeur responsable.

- Cours électifs de 30h (5 crédits ECTS par cours) ou de 15h (2,5 crédits ECTS par cours) : ils offrent une formation conceptuelle et opérationnelle dans les différentes disciplines du management.

- Options de spécialisation (120h/20 crédits ECTS ou 150h/25 crédits ECTS) : elles permettent d'acquérir les connaissances théoriques et opérationnelles indispensables à la maîtrise d'un domaine. Certaines options sont également proposées sur les Campus de Madrid et Londres, ainsi qu'à Supélec, Centrale et HEC.

Il est précisé les périodes où les cours seront proposés : semestre 1 (septembre à décembre 2013) et/ou semestre 2 (janvier à mai 2014). Certains de ces cours seront également offerts pendant le « semestre d'été » (ou semestre 3 : juin/juillet 2014).

Les étudiants doivent également réaliser un mémoire de recherche. Il est traité dans un autre document, également disponible sur l'Intranet.

**NB : Les syllabus du catalogue des cours sont régulièrement mis à jour sur l'Intranet.
Des descriptifs de cours plus détaillés sont mis en ligne par les Départements, via DocRider.**

Table des matières

COURS FONDAMENTAUX DE MANAGEMENT.....	9
AF01 A7 - Management control.....	11
AF01 - Contrôle de Gestion.....	13
DM02 A7 - Business Law 2, social, commercial and fiscal approaches in Europe	15
DM02 - Droit de l'entreprise 2.....	17
DM04 A7 - Comparative business Law.....	19
EM02 - Economie II.....	21
EM02 A7 - Economics II.....	22
FF01 A7 - Corporate finance.....	23
FF01 - Finance d'entreprise.....	24
HM01 A7 - Human resource management.....	25
HM01 - Gestion des ressources humaines.....	27
OM01 A7 - Organisation and management.....	29
OM01 - Organisation et Management.....	32
PF00 A7 - Strategy.....	34
PF00 - Stratégie.....	36
RM01 A7 - Operations management.....	38
RM01 - Management des opérations.....	41
SE06 A7 - European construction : challenges and politics.....	44
COURS SPÉCIFIQUES ÉTUDIANTS ADMIS DIRECTS EN CYCLE MASTER.....	45
AF05 A7 - Costing and decision making.....	47
AF05 - Coûts et décisions.....	48
CF05 A7 - Accounting.....	49
CF05 - Comptabilité.....	50
DF05 A7 - Business law.....	51
DF05 - Droit de l'entreprise.....	53
IF05 A7 - Information tools & skills for business.....	55
QF05 A7 - Quantitative methods.....	56
QF05 - Methodes quantitatives de gestion.....	57
EM01 A7 - Economics.....	58
EM01 - Economie I.....	59
FF04 A7 - Fundamentals of finance.....	60
FF04 - Fondements de finance.....	61
FM03 A7 - Corporate Finance.....	62
FM03 - Finance d'entreprise.....	63
MM01 A7 - Principles of marketing.....	64
MM01 - Fondements du marketing.....	68
SM03 A7 - Psychology and management.....	72
SM03 - Psychologie et management.....	74
COURS FONDAMENTAUX DE LANGUES.....	77
LM06 - Arabe.....	79
LM09 - Chinois.....	80
LM10 - Français (étudiants admis directs en cycle Master).....	81
LM20 - Banking and financial transactions in the english speaking environment.....	82
LM21 - International trade in the english-speaking environment.....	83
LM22 - British and American institutions.....	84
LM23 - NOUVEAU COURS - Effective interaction in an english-speaking business environment.....	85
LM26 - Business law in the english speaking-environment.....	86
LM34 - Der deutsche film der gegenwart (1990-heute).....	87
LM36 - Wirtschaftsdeutsch: Kommunikation Im Unternehmen.....	89
LM39 - NOUVEAU COURS - Berlin - Eine Stadt Im Wandel.....	90
LM42 - America Latina, mercados y negocios.....	92
LM43 - Las sociedades latinoamericanas a traves de su literatura.....	93

LM44 - Latinoamerica contemporanea: identidad y mestizaje.....	94
LM50 - Italien des affaires II.....	95
LM60 - La Russie aujourd'hui.....	96

DOUBLE-DIPLÔME SPÉCIFIQUE.....97

Filière expertise comptable.....	99
----------------------------------	----

COURS ÉLECTIFS DE 30 HEURES.....101

AA0B-A7 - Modelling and managing performance.....	103
AA09 - Management stratégique des coûts.....	105
AA0C-A7 - Adaptation and implementation of performance management systems.....	107
CA01- Comptabilité financière.....	108
CA02 - Consolidation et information financière des groupes.....	110
CA02 A7 - Group financial statements.....	112
CA04 - Reporting financier en IFRS (1).....	114
CA04 A7 - Financial reporting under IFRS (1).....	115
CA05 - Performance et audit des systèmes d'information.....	116
CB02-A7 - NOUVEAU COURS - Corporate reporting, governance and social responsibility.....	117
DA05 - Ingenierie fiscale.....	119
EA02 - Management des médias.....	120
EA06 - Histoire de la pensée économique.....	122
EA07 A7 - Exotic Financial Derivatives, Credit Risk and Excel Applications.....	124
EA08 - Economie et culture : l'autre versant de la mondialisation.....	125
EA09 - Economie monétaire.....	127
EA0C - Les entreprises et la mondialisation.....	128
EA0E - Développement et coopération Nord-Sud.....	130
EA11 - Economie de la construction européenne.....	132
EB02 - La régulation de la finance.....	134
EC02 - Marchés internationaux de capitaux.....	136
FA0A - Direction financière.....	138
FA0B - Gestion des risques de marché.....	140
FA0D A7 - Commodity risk management.....	141
FD10 - Gestion des intermédiations financières.....	143
FD10 A7 - Financial institutions management.....	144
FA13 - Produits de dettes et finance structurée.....	145
FA14 A7 - Valuation.....	146
FA15 A7 - Fixed income.....	148
FA0C A7 - Emerging markets finance.....	150
FB02 - Les fondements theoriques des modeles pour la finance.....	152
FB03 A7 - Financial analysis and strategy of firms.....	153
FD01 - Analyse financière et boursière.....	154
FD02 - Fusions acquisitions.....	155
FD06 - Gestion de portefeuille.....	157
FD06 A7 - Portfolio management.....	159
FD08 A7 - International finance.....	161
FD0C A7 - Investment banking and financial engineering.....	163
HA01 - Le metier du manager.....	164
IA02 - Entrepreneurship : création d'entreprise et business plan.....	166
IA02 A7 - Innovation and entrepreneurship : from project to business plan.....	168
IA05 - Apprendre à décider : les aspects humains et la méthode.....	170
IA07 - Management de l'initiative et de la créativité.....	172
IA0C-A7 - Management of information systems	174
LA06 - La responsabilité sociale de l'entreprise.....	177
LA0C - Les grands enjeux du développement durable	179
LA0D - Le modèle européen : enjeux et perspectives de la construction européenne ; entre convergences et divergences.....	181
LA0D A7 - The European model: the European integration Process - Unity and diversity	182
MA01 - Comportement du Consommateur.....	183
MA01 A7 - Consumer behavior.....	184
MA02 - Marketing postmoderne, expérientiel et sensoriel.....	186
MA05 - Marketing de l'innovation.....	188

MA05 A7 - Marketing of innovations.....	190
MA06 - Marketing stratégique et performances.....	192
MA06 A7 - Strategic marketing.....	194
MA07 - Gestion du design.....	196
MA08 - Hôtellerie, tourisme, loisirs, approches conceptuelles et pratiques managériales.....	198
MA0A - Channel & retail management.....	200
MA0B-A7 - NOUVEAU COURS - Product and brand manager.....	202
MA0C A7 - B2B Marketing management.....	203
MB01 - Distribution.....	205
MB04 - Stratégie de marque.....	207
MB04-A7 - Brand management.....	209
MC01 - Marketing et communication.....	211
MC01 A7 - Marketing communication.....	213
MD01 - Etudes marketing.....	215
MD01 A7 - Marketing research.....	216
MD02 A7 - Segmentation and targeting of new consumer groups.....	218
ME02 A7 - International marketing.....	220
OA01 - Négociation.....	222
OA01 A7 - Negotiation bootcamp.....	223
OA03 - Intervention et conseil en organisation.....	224
OA04 - Management des achats.....	226
OA08 A7 - Business experience, history and society.....	228
OA09 - Management et esprit critique.....	229
OA0C A7 - Design thinking in management and entrepreneurship.....	231
OD01 - Management de projet.....	233
PA02 - Stratégie et marketing des industries du luxe.....	235
PA04 A7 - The family Business: management, governance and succession.....	237
PA05 - Décryptage des stratégies de croissance.....	239
PA06 - Consulting stratégique en développement durable.....	241

COURS ÉLECTIFS DE 15 HEURES.....243

BE0E - Cartographie et maîtrise des risques.....	245
BE13 - Stratégie d'entreprise et management des SI : ERP.....	246
BE15 A7 - Advanced financial accounting.....	248
BE34 - Evaluation et fusion des entreprises.....	249
BE35 A7 - Pricing strategy and tactics.....	250
BE3D A7 - Me-business : Customization and using information technology	252
BE3E - Web2.0 : Culture et pratique.....	253
BE3E-A7 - WEB 2.0 : Culture and practice.....	255
BE40 A7 - Pricing policies, strategic costing and operational performance.....	257
BE49 A7 - Risk management.....	259
BE63 A7 - Customer relationship management.....	261
BE65 A7 - Formal debating.....	263
BE66 - Le management des entreprises en Chine: fondements, pratiques et perspectives.....	264
BE70 A7 - Project finance.....	266
BE78 A7 - The big management fads : tools and lessons.....	267
BE81 - Le lobbying auprès des institutions européennes.....	268
BE86- Private Equity.....	269
BE88 - Real estate.....	270
BE88 A7 - Real estate.....	271
BE8C - A quoi servent les technologies de l'information ?.....	272
BE92 A7 - Management and emotions towards professional and personal mastery.....	274
BE93 A7 - What does the brain do?.....	275
BE95 A7 - Mergers and acquisitions: after the deal - Managing post-merger integration.....	277
BE9D - Pensée, pouvoir et action.....	279
BEA0 - Macroéconomie avancée.....	280
BEA5 - Ethique et responsabilités du manager.....	282
BEB1-A7 - European financial markets and institutions.....	284
BEB2 - Excel avancé niveau 1 (les bases du VBA).....	285
BEB2 A7 - Advanced Excel level 1 (VBA fundamentals).....	286
BEB3 - Excel avance niveau 2 (VBA pour les pros).....	287

BEB3 A7 - Advanced excel level 2 (VBA for pros).....	288
BEB5 A7 - Philanthropy & social entrepreneurship.....	289
BEB6 A7 - Leadership & personal development : how to manage yourself.....	291
BEB9 A7 - Buying your own business.....	293
BEBA A7 - Performance Management.....	295
BEBB - Droit de l'informatique et du numérique.....	297
BEBE A7 - International business & human rights.....	298
BEBF A7 - Breaking the code of true leadership.....	299
BEC1- Les enjeux juridiques de la propriété littéraire et artistique.....	301
BEC2 A7 - Social media and viral marketing.....	302
BEC3-A7 - Foundations of indian business culture.....	304
BEC7-A7 - Digital marketing for start-ups.....	306
BECD - Changer de business modèle pour une croissance profitable.....	308
BEC0 A7 - International human resource management.....	309
BED1 - NOUVEAU COURS - Intervenir dans la transformation des firmes.....	311
BED2 - NOUVEAU COURS - Mise en oeuvre de systèmes d'information : pouvoir, politique, et art de l'improvisation.....	312
BED2-A7 - NOUVEAU COURS - Implementing information systems: power, politics and the art of improvisation.....	314
BED3 A7 - Marketing and sustainability.....	316
KE02 - Négociation & cultures.....	318
KE02 A7 - Negotiation & culture.....	319
KE0F - Le cinéma espagnol, témoin des transformations sociales et politiques de son temps.....	320
KE15 - La gestion des âges dans l'entreprise et la consommation.....	321
KE15-A7 - Managing age groups in companies and consumption.....	323
KE1C - L'Amérique latine : vieux acquis et nouveaux défis.....	325
KE20 A7 - Corporate social responsibility and sustainability strategies.....	327
KE25 A7 - Wars, mass murder and genocides during the 20th century.....	328
KE27 - Préparation aux carrières publiques européennes.....	329
KE29 - NOUVEAU COURS - Psychanalyse du lien au travail.....	331
KE34 - Fondements et Pratiques de la Psychanalyse.....	332
KE37 A7 - The US Cinema industry : the "Dream factory".....	333
KE57 - Fonctionnement et pratique des grandes institutions internationales (OMC, FMI, BIRD).....	334

OPTIONS DE SPÉCIALISATION.....335

OP01 - International business development.....	337
OP02 - Information financière et Audit (IFA).....	339
OP09 - Option marketing.....	343
OP24 - Entrepreneuriat.....	347
OP25 - Management des industries culturelles et médiatiques : MICM.....	351
OP28 - Innovation.....	354
OP29 - Campus Londres - Business consulting.....	357
OP30 - Campus Madrid : Marketing y comunicacion.....	359
OP31 - Campus Madrid : Direccion internacional de proyectos.....	362
OP33 - Campus Madrid - Societal entrepreneurship.....	364
OP34 - Stratégie et conseil.....	367
OP36 - Public Management.....	369
OP37 - Performance management systems.....	371
OP39 - Campus Londres - Creativity marketing management (option 1).....	375
OP40 - Campus Londres - Creativity marketing management (option 2).....	379
OP41/42 - Droit et Finance.....	383
OP43/44 - Economie.....	387
OP45 - Finance de marché.....	391
OP46 - Finance.....	393
FX13 - Recherche en finance.....	395
OP47 - Finance - English track.....	400

SPÉCIALISATIONS EN DEHORS DE ESCP EUROPE.....405

Master II - Droit des produits et marchés financiers.....	407
Master II - Juriste d'affaires	409
Master Recherche - Gestion et Dynamique des Organisations.....	411

Master Recherche - Management des Organisations et Politiques Publiques.....	413
Master Recherche - Sciences du Management et de Gestion des Organisations.....	415
OP13 - Management des ressources humaines et des organisations.....	417
OP19 - Alternative management : innover, entreprendre et manager autrement.....	419
OP50 - Génie industriel.....	423
OP52 - Master spécialisé - Technologie et Management.....	424
OP53 - Ingénierie des systèmes informatiques et avancés.....	426
OP54 - Systèmes informatiques.....	427
OP55 - Systèmes d'information sécurisés.....	429

COURS
FONDAMENTAUX
DE MANAGEMENT

Professor: Françoise GIRAUD, giraud@escpeurope.eu

Assistant: Annie DE SOZA, room 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Course intended for M1 students

I - LEARNING OBJECTIVES

This course presents the fundamentals of the performance management process (management control). Performance management constitutes an essential dimension of the managerial function and not an area of specialised expertise. Controllers work as facilitators of this performance management by executives. This course is therefore aimed at all students enrolled in the ESCP EUROPE Master's Programme, whatever their specialisation or career intentions. It is followed by elective courses and a specialisation option aimed at a deeper exploration of these fundamentals, mainly for students who envisage working as a controller.

The detailed objectives are as follows:

- Clarify the *goals* of a management control process.
- Identify the different *dimensions* of this process.
- Present the basic management control *tools and systems* that it is based on, their design principles and related theoretical foundations, and their concrete operational applications.

The course targets three types of learning:

- The acquisition of fundamental *knowledge* (concepts and key messages)
- The development of *know-how*, i.e. the ability to translate fundamental knowledge into the operational construction of performance management tools (performance measurement systems, budgets, etc.)
- A first level of *critical analysis* regarding these systems, as would be required by any responsible managerial function.

The nature of these learning outcomes is explained precisely in the teaching materials for the course. Acquisition also depends on certain *social skills* and especially an active attitude in class, the quality and precision of reasoning and arguments in the work performed.

II - LEARNING OUTCOMES

In addition to this fundamental *knowledge*, students will acquire:

- the ability and *skills* to translate this knowledge into concrete operational procedures and will make use of it to analyse the suitability and usefulness of real systems in companies
- critical analysis skills regarding these systems, as required by any management function

III - CONTENT

The following topics are covered:

- a) **Management control process: overview**
- b) **Part 1 : Performance and related measurement systems**
 - c) Define performance qualitatively
 - ◆ Company-wide performance
 - ◆ Contribution of the organisation's entities
 - d) Financial-type performance measurement systems
 1. To measure the overall performance of the organisation
 2. To measure the local performance of the organisation's entities
 - e) Dashboards
 - Organisation-level dashboards / entity dashboards
 - Principles for building the organisation's dashboard
 - OVAR method and BSC method
- f) **Part 2 : The performance management cycle**

- g) The planning process: building a budget
- h) Analysing results: the "volume-mix-yield-price" method

The limitations of the traditional budgeting system

IV - TEACHING METHODS

This course uses several different teaching methods:

- ◆ A dedicated textbook for the acquisition of knowledge and concepts
- ◆ Classroom sessions to ensure that this knowledge has been fully understood, to put it into perspective and to apply it to concrete situations in the form of exercises, case studies, business games, and the analysis of real systems
- ◆ A field study, carried out in groups of three students, whose aim is to produce a basic description/analysis of a real management control system that has been implemented in an organisation.

Attendance is compulsory. In case of more than two absences, for any reason, the professor in charge will consider that the student has withdrawn from the course and the credit will not be granted.

V - ASSESSMENT METHODS

Credit for this core course is granted on the basis of the various assignments and tests done throughout the course, using the following weighting system:

- **Continuous assessment:** 30%
- **Field study:** 30%
- **Final exam:** 40%

In keeping with the course objectives, these assignments will measure:

- comprehension of fundamental knowledge
- the ability to apply it to concrete situations
- the ability to use it to carry out an initial diagnostic analysis of real systems
- the ability to take a critical step back from this knowledge
- the quality and precision of reasoning and arguments made in these assignments

Attendance in class is compulsory. In the event of more than **two absences**, for any reason, the course coordinator will consider that the student has withdrawn from the course and the credit will not be granted.

A grade lower than 8 on the final exam will automatically lead to the course credit being withheld.

VI - REFERENCE BOOKS

Saulpic O., Giraud F., Zarlowski P., Lorain M.-A., Fourcade F., Morales J.,
Fundamentals of Management Control: techniques and principles, Editions Pearson, 2011.

Professeurs : Philippe ZARLOWSKI, pzarlowski@escpeurope.eu et Françoise GIRAUD, giraud@escpeurope.eu

Assistante : Annie DE SOZA, Département CPO, bureau 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoz@escpeurope.eu

Ce cours fondamental est destiné aux étudiants de première année du cycle Master.

I - OBJECTIFS

Ce cours présente les fondamentaux d'une démarche de pilotage de la performance (contrôle de gestion). Le pilotage de la performance constitue une dimension essentielle de la fonction de manager et non un domaine d'expertise spécialisé. Les contrôleurs de gestion interviennent comme facilitateurs de ce pilotage par les managers. Le cours s'adresse donc à tous les élèves de cycle master, quels que soient leur intention de spécialisation et leur projet professionnel. Il est prolongé par des cours électifs et une option de spécialisation dédiés à l'approfondissement de ces fondamentaux, notamment pour les élèves envisageant l'exercice d'une fonction de contrôleur de gestion. Les objectifs détaillés sont les suivants :

- Clarifier les *finalités* d'une démarche de contrôle de gestion;
- Dégager les différentes *dimensions* de cette démarche;
- Présenter les principaux *outils et dispositifs* sur lesquels elle s'appuie, leurs principes d'élaboration et les fondements théoriques associés, leur application opérationnelle concrète.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Au-delà des éléments de *savoirs* fondamentaux (concepts et messages clés), les élèves acquièreront :

- des compétences de *savoir-faire* en traduisant ces savoirs dans la construction de dispositifs opérationnels concrets et en les mobilisant pour analyser la pertinence de systèmes réels d'entreprises ;
- des compétences d'*analyse critique* au regard de ces systèmes, comme l'exige toute fonction managériale responsable.

La nature de ces apprentissages est explicitée de façon précise dans les supports de cours. Leur acquisition repose également sur des éléments de *savoir-être*, et plus particulièrement une attitude active en cours, la qualité et la précision de l'argumentation dans les travaux effectués.

III - CONTENU

Les thèmes traités sont les suivants :

Articulation d'ensemble de la démarche de contrôle de gestion

Partie 1 : La performance et les systèmes de mesure associés

- Performance de l'entreprise, modélisation de la performance, contribution des entités de l'organisation;
- Systèmes de mesure de la performance de type financier (indicateurs financiers, *responsibility accounting*)
- Tableaux de bord et Balanced Scorecards

Partie 2 : Le cycle de pilotage

- La démarche prévisionnelle : l'élaboration d'un budget
- L'analyse des résultats : méthode VMRP.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours utilise plusieurs modalités pédagogiques :

- Une utilisation très importante de l'ouvrage de référence pour l'acquisition des savoirs;
- Des séances en salle permettant de valider la bonne compréhension de ces savoirs, de les mettre en perspective et de les appliquer à des situations concrètes sous forme d'exercices, de cas d'application, de jeux d'entreprise, d'analyse de systèmes réels;

Une étude terrain réalisée en groupe de 3 élèves et visant à un premier niveau de description/analyse d'un

dispositif de contrôle de gestion réel mis en place dans une organisation.

La présence au cours est obligatoire. Au-delà de la seconde absence quel que soit son motif, le professeur responsable du cours considèrera l'élève comme démissionnaire et ne pourra pas valider le crédit. Celui là n'aura donc accès qu'à l'examen de rattrapage.

V - MODALITES D'EVALUATION

Les crédits d'enseignement de ce cours fondamental sont validés par la prise en compte des différents travaux et épreuves réalisés durant le déroulement de la formation, selon la pondération suivante :

1. Contrôle continu (individuel et basé sur plusieurs travaux): 30%

2. Etude terrain (groupes de 3): 30%

3. Contrôle terminal (sans documents): 40%

Une note minimale de 8/20 est exigée pour valider le cours.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Saulpic O., Giraud F., Zarlowski P., Lorain M.-A., Fourcade F., Morales J.,
Les fondamentaux du contrôle de gestion : principes et outils, Editions Pearson, 2011.

Professor: Marie-Pierre FENOLL-TROUSSEAU

Assistant: Carole MATHIEU, office 2611, tel. 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

This course covers fundamental topics in business law: labour law, commercial law, intellectual property law and tax law.

I - LEARNING OBJECTIVES

The growing influence of law over companies in Europe makes it imperative, first of all, to reposition contractual relations covered by business law within the framework of the European Union. Second, students need to study the main topics relating to regulations governing labour, commerce, intellectual property and taxation in the various domestic bodies of law. Hence, studies will be carried out in a concrete fashion for the various national bodies of law (French law for students who take the course in Paris, British law for those who take it in London, etc.). Business law will be studied using practical case studies applied to companies. Finally, tax law will be tackled from the angle of company practices.

II - CONTENT

This is a 30-hour course: 18 hours on business law in companies and 12 hours on company taxation.

The 18 hours on business law will be divided into 6 three-hour sessions, providing an opportunity to further explore certain topics. These topics are as follows:

1. European dimensions of business regulation (sources, general principles, concrete impacts on national law)
2. Employment contracts (the notion of contract, the various parts of a contract, special contracts – fixed-term contracts, specific project contracts, concluding a contract – hiring, conditions).
3. Implementation of an employment contract, employer's powers, ending an employment contract.
4. External collaborators (service providers, independent contractors).
5. Special contracts: retailing, franchises...
6. Intellectual property in companies (the use of data and creations in companies, employees' creations)

During the tax law part of the course, an overview of the entire European tax system will be presented. This will be followed by practical sessions where taxation is studied in a concrete fashion through case studies.

In terms of documentation, a handout will be provided to accompany the course. This document will contain necessary additional material for the course as well as references to *Droit de l'entreprise – L'essentiel pour comprendre*, which will be given to all the students in the class.

In tax law, this will be an invaluable aid to understanding company taxation and especially for understanding complementary tables and the various tax declarations.

The 12 hours on Tax law will be divided in 4 three-hour sessions (3 topics)

TOPIC 1 (1 session): EUROPEAN COMPARATIVE TAX LAW

- 1) Overview of the different categories of compulsory tax payments
- 2) Comparison of compulsory payments within the European Union
- 3) Elements to compare across the 5 countries within which ESCP-EUROPE has campuses
- 4) Company tax rates
- 5) VAT rates

References: EUROSTAT statistics webiste

TOPIC 2 (2 sessions): EUROPEAN TAXES: HARMONISED VAT

Indirect tax: VAT in the EU

Introduction

- ◆ Taxable transactions
- ◆ Place of taxation for VAT:

General principles of territoriality
Place of taxation for delivery of goods
Place of taxation for services
Carrousel fraud

- ◆ Recovering VAT:
 - Conditions for recovering input VAT
 - According to type of allocation
 - According to reimbursement
 - ◆ First practical case study summarising main issues for VAT
 - ◆ Requirements for invoicing
 - 6) VAT rates
 - 7) Second practical case study summarising issues for VAT
- Reference: Droit de l'entreprise, Editions Lamy / Online documentation

TOPIC 3 (1 session): COMPARISON OF TAXATION MEASURES FOR COMPANY PROFITS IN 5 EUROPEAN COUNTRIES (FRANCE / GREAT BRITAIN/ GERMANY / ITALY / SPAIN)

Direct tax: taxation of company profits

- ❖ Principle of taxation according to the legal structure of companies
- ❖ Principles for determining the taxable profit
- ❖ Rate of taxation of company profits
 - Personal income tax
 - Company tax
 - Taxation of company shares
 - Deduction of financial charges
 - First practical case study summarising main issues in company taxation
 - Right to carry over deficits

References: Droit de l'entreprise, Editions Lamy / Online documentation

III - TEACHING METHODS

This course will comprise lectures as well as case studies through which students can implement the knowledge presented. Students are asked to study topics in advance using *Droit de l'entreprise – L'essentiel pour comprendre* (Éditions LAMY) and will be referred to the relevant sections in this textbook.

IV - ASSESSMENT METHODS

Final written exam: 100 %

V - REFERENCE BOOKS

DROIT DE L'ENTREPRISE – L'essentiel pour comprendre - Éditions LAMY - 2012/13 and 2013/14
DROIT DU TRAVAIL – Droit vivant – Jean Emmanuel RAY – Groupe LIAISONS 2013 edition
DROIT DU TRAVAIL - Gérard LYON-CAEN - Précis DALLOZ 2013 edition
PRECIS DE FISCALITE DES ENTREPRISE – M. COZIAN, éditions LITEC 2013
LAMY SOCIAL - Droit du travail et sécurité sociale - Éditions LAMY 2013
LAMY FISCAL - Éditions LAMY 2013
MEMENTO PRATIQUE - Francis Lefebvre - SOCIAL 2013
MEMENTO PRATIQUE - Francis Lefebvre - FISCAL 2013

Professeur : Marie-Pierre FENOLL-TROUSSEAU, fenoll-trousseau@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 26 11, 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Ce cours concerne des thèmes fondamentaux du droit de l'entreprise qui sont : le droit du travail, le droit commercial, le droit de l'immatériel et le droit fiscal.

I - OBJECTIFS

L'influence de plus en plus importante des droits en Europe sur la vie de l'entreprise rend indispensable, dans un premier temps, de replacer les relations contractuelles propres au droit des affaires dans le cadre du droit de l'Union Européenne. Ensuite, il s'agit pour les étudiants d'étudier des thèmes principaux relatifs aux réglementations du travail, commerciales, de l'immatériel et fiscales dans les différents droits internes concernés. Ainsi, dans les différents droits nationaux (droit français pour les étudiants qui suivent le cours à Paris, droit anglais pour ceux qui le suivent à Londres etc.), l'étude sera effectuée de façon concrète. Le droit des affaires sera évoqué à l'aide de cas pratiques appliqués à l'entreprise. Enfin, le droit fiscal sera abordé dans une optique de pratique de l'entreprise.

II - CONTENU

Le cours, d'une durée de 30 heures, est consacré pour 18 heures au droit des affaires dans l'entreprise, et pour 12 heures à la fiscalité de l'entreprise.

S'agissant des 18 heures consacrées au droit des affaires, celles-ci seront divisées en 6 séances de trois heures offrant l'opportunité d'approfondir un thème particulier. Les thèmes seront les suivants:

- 1) Dimensions européennes de la réglementation des affaires (sources, principes généraux, impacts concrets sur les droits nationaux)
- 2) Le contrat de travail (notion de contrat - les éléments du contrat, contrats spéciaux - CDD, contrats de mission, conclusion du contrat - recrutement, conditions).
- 3) L'exécution du contrat de travail, les pouvoirs de l'employeur et la rupture du contrat de travail
- 4) Les collaborateurs extérieurs de l'entreprise (prestataires de service, auto-entrepreneurs).
- 5) Les contrats spéciaux : distribution, franchise...
- 6) L'immatériel dans l'entreprise (l'utilisation de données et d'œuvre dans l'entreprise, les créations des salariés).

- En droit fiscal, une synthèse de l'ensemble du système fiscal européen sera présentée. Elle sera suivie d'une approche pratique de la fiscalité permettant, à l'aide de cas, une étude concrète de la matière.

La partie documentaire sera composée d'un support de cours.

Ce document présentera des compléments nécessaires aux cours ainsi que des références à l'ouvrage « Droit de l'entreprise – L'essentiel pour comprendre », distribué à l'ensemble des étudiants de la promotion.

En droit fiscal, il sera un support indispensable à la compréhension de la fiscalité de l'entreprise et comprendra notamment des tableaux complémentaires et les différentes déclarations fiscales.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours aura lieu sous forme de séances magistrales et de cas pratiques permettant de mettre en œuvre les connaissances évoquées. Les étudiants sont invités à étudier par avance les thèmes dans l'ouvrage DROIT DE L'ENTREPRISE – L'essentiel pour comprendre - Éditions LAMY, aux paragraphes duquel ils seront renvoyés.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle terminal - examen écrit : 100 %

V - LIVRES DE REFERENCE

DROIT DE L'ENTREPRISE – L'essentiel pour comprendre - Éditions LAMY - 2011/12 et 2012/13

DROIT DU TRAVAIL – Droit vivant – Jean Emmanuel RAY – Groupe LIAISONS édition 2012

DROIT DU TRAVAIL - Gérard LYON-CAEN - Précis DALLOZ édition 2012

PRECIS DE FISCALITE DES ENTREPRISE – M. COZIAN, éditions LITEC 2012
LAMY SOCIAL - Droit du travail et sécurité sociale - Éditions LAMY 2012
LAMY FISCAL - Éditions LAMY 2012
MEMENTO PRATIQUE - Francis Lefebvre - SOCIAL 2012
MEMENTO PRATIQUE - Francis Lefebvre - FISCAL 2012.

Professor: David CHEKROUN, dchekroun@escpeurope.eu

Assistant: Carole MATHIEU, SJES Department, room 22611, Tel: 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The law has become a central subject in the world of business, setting the rules and regulations under which such business operates and allowing businesses to organize their relationships with other parties in a predictable way. Management courses, particularly in marketing and finance, require a good understanding of the law and how it functions. As these subjects are studied in basic courses at ESCP Europe, students must also have a basic knowledge of business law in order to permit them to participate effectively in management courses and to understand the structure and functioning of business operations.

II - WORKING METHOD

Students should prepare for each course meeting by reviewing specific issues & topics as indicated in the syllabus and/or in course handouts. All students should be prepared to participate in class on these subjects when called upon. Each student will also participate in an oral presentation, either in a debate or analysis format, during the course, and all students will take a written exam at the end of the term.

III - CONTENT

(Court decisions and cases listed below are printed in *italics*.)

Meeting 1 – Introduction: World Legal Systems

Content – Doing Business (report) & the relationship between law and economics; legal strategy; world legal systems and procedures; distinctions between approaches in common law and civil law countries; Islamic law and finance.

Preparation – World Bank “Doing Business” reports; *Morrison v. Nat’l Australia Bank Ltd.*; *Vivendi Universal Securities Litigation*; freezing injunction cases (*Mareva (Compania Mareva Naviera SA v. International Bulk Carriers)*; *Daimler Chrysler v. Stolzenberg*, *Gambazzi et al.* and related enforcement cases); *Sinaltrainal v. Coca-Cola Company*; the *Ehrenfeld/Mahfouz* “libel tourism” case.

Meeting 2 & 3 – European Union Law

Content - Introduction to the European Union, European Community, Council of Europe and Schengen Area: the hierarchy of written legal texts, European treaties, EU institutions, the supremacy of EU law over national laws; the basis for relief in the different EU Courts; comparisons between EU law and national law; the organization of justice in national courts.

Preparation – The structure of EU governance and institutions; the distinction between public and private law; the Lisbon Treaty; the ECJ decision in the *Laval/Waxholm* case; *Max Mosley vs UK* at ECHR (The right to privacy in debate); what are the “four freedoms?”; *Cassis de Dijon* case.

Meeting 4 – The Law of Obligations: Contract Law

Content – The law of contracts: formation (intent, offer and acceptance); validity (consideration, definiteness, written or oral form); performance; remedies for breach (direct versus consequential damages, restitution, specific performance); interpretation (text, parol evidence); avoidance (mistake, fraud, duress, illegality, procedural and substantive unconscionability, incapacity, impossibility, frustration of purpose and force majeure); third parties.

Preparation – Contract law concepts including good faith, hardship clauses, force majeure, and stabilization clauses; the English contract cases of *Krell v. Henry* and *Carlill v. Carbolic Smoke Ball Co.*; public policy examples, e.g. surrogacy (method of reproduction whereby a woman agrees to become pregnant and deliver a child for a contracted party) – is it legal under French or US law, and could French Courts recognize an American Surrogacy judgement?

Meeting 5 – The Law of Obligations: Tort Law

Content – The duty of care in context: the “reasonableness” standard and heightened duties (e.g. the “fiduciary” duty); negligence versus intentional torts; common areas of tort liability in commercial contexts (e.g. environmental claims, product liability); damages; strict liability.

Preparation – What is a “fiduciary” duty?; duty of care for corporate directors; concepts of negligence; product liability cases including asbestos and tobacco litigation, as well as “McDonald’s coffee” cases in US and English jurisdictions: *Liebeck v. McDonald’s Restaurants* (US case) and *Bogle v. McDonald’s Restaurants Ltd.* (English case).

Meeting 6 – Criminal Law: Corruption and Bribery

Content – Corruption in the international business context; global corruption risks; the international anti-corruption regime (international treaties and conventions, national legislation); extra-territorial enforcement; anatomy of an internal investigation; corporate compliance programs; individual versus company criminal liability; sanctions and punishments; plea-bargains and settlements; jury and judge trials; cooperation, immunity and privilege waivers.

Preparation – OECD Anti-Bribery Convention; UN Convention Against Corruption; U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA); UK Bribery Act; Siemens kickbacks cases; United Nations Oil-for-Food investigation and “Volcker Report” (Independent Inquiry Committee into the Oil-for-Food Programme Report on Manipulation, 27 Oct. 2005); BAE/Saudi Arabia investigations; *United States v. Kozeny et al.* (decision of 14 Dec. 2011).

Meeting 7 – Intellectual Property Law

Content – Copyrights; trademarks, brands and trade dress; patents, industrial design, and business processes; trade secrets.

Preparation – Distinctions between copyright, trademark, trade dress, trade secret, and business process areas of law; “CocaCola bottle” and “Tiffany’s color” trade dress examples; *Apple, Inc. v. Apple Corps* cases; “Der Lauf Der Dinge” (1987) (“The Way Things Go”) video artwork by Fischli & Weiss; “Cog” television advertisement by Honda (2003).

Meeting 8 – Company, Commercial and Tax Law

Content – Sarbanes-Oxley statute; Dodd-Frank Financial Reform Act (in particular whistleblower protections); types of companies and how they are incorporated; scope of officers’ powers; liabilities of shareholders & managers (criminal & civil liabilities).

Preparation – The Enron cases; Sarbanes-Oxley statute; Dodd-Frank Financial Reform Act (in particular whistleblower protections); the concept of corporate governance; remuneration of directors; use and misuse of company assets; what is a limited liability company?; the concept of bankruptcy protection and the differences between chapter 7 and chapter 11 bankruptcy; comparative tax laws and how countries treat “offshore” profits.

Meeting 9 & 10 – Dispute Resolution

Content – Litigation versus arbitration; choices of forum and law in complex cross-border disputes; litigation and arbitration in comparative law perspective; national legislation and international treaties relating to forum selection and arbitration; limited judicial review of arbitration awards (France, US).

Preparation – Bhopal disaster litigation in US and India; Vivendi Universal Securities Litigation; Chevron Ecuador Environmental Litigation; *Loewen v. USA* (ICSID Arbitration); enforcing arbitration awards (*Hilmarton*, *Chromalloy*, and *TermaRio* cases in France and US); the *West Tankers* ECJ case; the *Turner v Grovit* ECJ case; the *Flash airlines* case; the Yukos investment dispute cases; the concepts of exequatur, class action, forum non conveniens, & punitive damages.

IV - ASSESSMENT METHODS

The final examination (67 %) could be based either on practical cases and/or questions based on the course material and the preparations; and an oral presentation (33 %).

Professeurs : Jérôme CREEL, jcreel@escpeurope.eu,

Vanessa STRAUSS-KAHN, vstrauss-kahn@escpeurope.eu

Assistante : Elsa Moncassin, SJES department, room 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Ce cours d'économie avancé se divise en deux parties. Nous étudierons tout d'abord des thèmes microéconomiques en nous concentrant sur les comportements stratégiques des entreprises et des consommateurs. Forts de la connaissance acquise dans le cours « Economie I » sur les coûts des entreprises, la maximisation du profit et les structures de marché, nous considérerons les entreprises et les consommateurs dans des environnements plus complexes (et réalistes) où les informations peuvent être asymétriques et les comportements des agents, stratégiques.

La seconde partie aborde des questions macroéconomiques importantes, qui sont complémentaires de celles étudiées en microéconomie : l'asymétrie de l'information a profondément modifié la façon dont les politiques publiques sont conçues par les acteurs publics. Cette partie du cours envisage elle aussi les questions stratégiques, et notamment les interactions entre les anticipations des agents privés et les politiques optimales définies par des institutions telles que les banques centrales et les gouvernements.

II - CONTENU

Partie I : Microéconomie

Le cours présente les principaux développements actuels en microéconomie, à commencer par la notion centrale des comportements stratégiques. En effet les décisions économiques des agents (consommateurs, entreprises, régulateurs publics) ont lieu dans un environnement d'interactions stratégiques (théorie des jeux), de marchés imparfaits (oligopole), d'incertitude et d'information asymétrique (aléa moral, sélection adverse). Afin d'illustrer les modèles étudiés et leurs implications, le cours s'appuie sur de nombreux exemples de marchés et de comportements d'entreprises.

Remarque :

Les exercices sont importants. Certains seront corrigés en classe. Une série d'exercices vous sera distribuée, il est de votre responsabilité de faire les exercices et d'essayer de répondre à toutes les questions. Nous vous encourageons également à vous entraîner par vous-même.

Partie II : Macroéconomie

Le cours revient largement sur les interactions entre les banques commerciales et les banques centrales, et analyse les canaux de transmission des politiques monétaires en situation d'information imparfaite. L'impact des gouvernements sur ces canaux, par l'intermédiaire de la dette accumulée ou des politiques budgétaires structurelles (ex : politiques d'imposition), sera également étudié. Cette partie du cours s'intéressera aux conséquences envisageables de politiques monétaires et budgétaires non-conventionnelles sur l'inflation, les taux d'intérêt (à court et long terme), le taux de croissance du PIB, les flux financiers, etc.

III - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation correspond à un examen final qui couvre les deux parties du cours.

IV - LIVRES DE REFERENCE

« Microeconomics : A Modern Approach » de A. Schotter. Ce manuel est disponible à la bibliothèque.

L'approche macroéconomique sera principalement abordée dans des articles qui seront distribués aux étudiants. Le manuel « Advanced macroeconomics » de David Romer pourra servir de complément de lecture aux étudiants.

Professors: Jérôme CREEL, jcreel@escpeurope.eu, Vanessa STRAUSS-KAHN, vstrauss-kahn@escpeurope.eu

Assistant: Elsa Moncassin, SJES department, room 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - OBJECTIVES

This advanced course in economics is divided in two parts. We first consider topics in microeconomics with a focus on strategic behaviors of firms and consumers. Building on knowledge acquired in Economics I on firms' costs, profit maximization and market structures, we put firms and consumers in more complex (and realistic) environment where information might be asymmetric and agents' behaviors strategic. The second part covers important issues in macroeconomics which are complementary to those studied in microeconomics: information asymmetry has profoundly changed the way most public policies are designed by policymakers. This part of the course will focus on how expectations by private agents interact with the design of optimal policies by institutions like central banks and governments.

II - CONTENTS

Part I: Microeconomics

The course presents the main current developments in microeconomics starting with the central notion of strategic behaviors. The economic decisions of agents (consumers, enterprises, public regulators) indeed take place in an environment featuring strategic interactions (game theory), imperfect markets (oligopoly), uncertainty and asymmetric information (moral hazard, adverse selection). The course builds on several market/firm examples in order to illustrate the models studied and their implications.

Things to keep in mind

• Exercises are important. Some exercises will be solved in class. A problem set will be handed out, it is your responsibility to work on the exercises and attempt to answer all questions. You also may want to practice more by yourself.

Part II: Macroeconomics

The course draws extensively on the interconnections between banks and central banks and analyzes the channels of transmission of monetary policy in situation with imperfect information. The incidence of governments on these channels, through debt issuance or structural fiscal policies (e.g tax policies), will also be investigated. This part of the course will study the possible consequences of unconventional monetary and fiscal policies on future inflation, yields, growth rates, financial flows, etc.

III - EVALUATION

100% final exam

The course grade is based on the final exam covering both parts of the course.

IV - REFERENCE BOOKS

The main readings for this class are:

“Microeconomics: A Modern Approach” by A. Schotter. The textbook is available at the library. For each topic covered in class and listed below, we specify the corresponding book's chapter.

The macro approach will draw on published articles distributed to the students.

Professor: Michael TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, Office 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

Build on the core concepts presented in the first finance course to achieve a general understanding of modern finance. This second course, whose content is more theoretical, will give students the necessary tools to prepare them for advanced finance courses.

II - CONTENT

a. Risk & Return - Chapters 10 to 13

Portfolio theory and CAPM

- ◆ Measuring risk and return
- ◆ Constructing portfolios
- ◆ What is the appropriate risk premium?
- ◆ The efficiency of financial markets

b. Capital structure & Cost of Capital - Chapters 14 to 18

The Modigliani and Miller Theorems and their applications

- 8) Capital structure choice without taxes
- 9) Capital structure with taxes
- 10) Payout policy
- 11) Capital budgeting for leveraged companies

c. Derivatives - Chapter 20

Derivatives and their uses

- 1) Financial Options

III - TEACHING METHODS

The course is based on a unique textbook (cf. reference book) in which we focus on chapters 10 to 20. In addition to the presentation by the professor of the main concepts and tools, the course is also based on an active participation of students through exercises and cases.

IV - ASSESSMENT METHODS

The final grade will consist of two exams:

- 1) Mid-term exam: **40%**
- 2) Final exam: **60%**

Students missing 3 or more classes without justification will be excluded from the course, and will not be allowed to pass the exams (grade F). Only a medical certificate can justify an absence during the mid-term exam.

V - REFERENCE BOOKS

J. BERK & P. DEMARZO, *Corporate Finance*, Pearson Education, 2nd ed. Chapters 10 to 20.

This textbook is distributed to the students.

Professeur : Michael TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistante : Annie MOUQUET, Département Finance, bureau 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Compléter les concepts essentiels présentés dans le premier cours de Finance pour atteindre une compréhension générale de la finance moderne.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce deuxième cours de finance, au contenu plus théorique, donnera aux élèves les outils nécessaires pour aborder l'ensemble des cours d'approfondissement qui leur sont proposés.

III - CONTENU

1. Risque et Rentabilité - *Chapitres 10 à 13*

La Théorie de Portefeuille et le MEDAF

- Comment mesurer la rentabilité et le risque d'un investissement financier?
- Comment changer le risque d'un portefeuille d'actifs financiers?
- Quelle est la prime de risque approprié?

2. La Structure financière de l'entreprise - *Chapitres 14 à 17*

Les Théorèmes de Modigliani et Miller et leurs applications

- Le choix de la structure d'endettement sans imposition
- La structure financière en présence d'impôts
- La politique de distribution

3. Choix d'investissement et Evaluation pour l'entreprise endettée - *Chapitres 18 & 19*

Le coût moyen pondéré du capital et son utilisation

- Le choix d'investissement d'une entreprise endettée
- L'évaluation d'une entreprise par actualisation de flux

4. La gestion des risques et produits dérivés - *Chapitre 20 & 30*

Les produits dérivés et leur utilisation

- . Les options
- . La gestion des risques dans une entreprise.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours est fondé sur un manuel unique (cf. livre de référence) dont nous traitons les chapitres 10 à 20. Au-delà d'une présentation par le professeur des principaux concepts et outils étudiés, le cours est aussi fondé sur une participation active des élèves à travers de nombreux exercices et cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

La note finale de ce cours sera constituée d'une note de contrôle continu (50%) et d'une note de contrôle terminal (50%). **A partir de la 3ème absence**, l'étudiant sera exclu de cours, et ne pourra passer que le contrôle terminal. En cas d'absence lors d'un examen intermédiaire, seul un certificat médical permettra de justifier cette absence.

VI - LIVRES DE REFERENCE

J. BERK & P. DEMARZO, *Finance d'Entreprise, 2ième édition*, Pearson Education, version française (G. Capelle Blanchard, N. Couderc, N. Nalpas) Chapitres 10 à 20. **Cet ouvrage est distribué aux étudiants.**

Professor: Maral Muratbekova, mmuratbekova@escpeurope.eu

Assistant: Soumpo Diarra, bureau 2116 (bâtiment 2, 1^{er} étage), tél : 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

Course intended for M1 students

Prerequisite: No

I - LEARNING OBJECTIVES

Human Resources Management decisions impact human behaviors and organizational performance. Therefore, this course prepares future managers to participate in HRM decisions, to dialogue with HR specialists, and to evaluate HR processes. The course contributes to understanding the interactions between strategy, organizational decision making process and HR policies and practices.

II - LEARNING OUTCOMES

To be able to position HRM in its internal (strategic, organizational, cultural) and external (economic, technologic and institutional) context.

- To be able to use conceptual frameworks studied in class and apply them to concrete organizational situations.
- To develop an awareness and critical view of HR practices, and to understand the critical roles of HRM professionals.

Identify the strategies of different actors involved in the HR decision making process.

III - CONTENT

- 1 Introduction to Human Resources Management
- 2 Collective Bargaining and Labor Relations
3. HR Planning
4. Compensation
5. Recruitment and Selection
6. Performance Appraisal
7. Employee Development: Mobility, Retention and Separation
8. Training
9. The HRM Function

IV - TEACHING METHODS

The course is based on interactive teaching style with intensive student participation. The teaching methodology mixes lectures with various types of activities such as group discussions, case analysis, role plays and student presentations. Classes are supplemented by readings.

V - ASSESSMENT METHODS

The final grade (scale 1-20) will be based on the following requirements:

- Final Paper : A report analyzing an HR practice in a selected organization is requested. 30% . Students working in pairs will study one HR practice in a selected organization. Students will collect data via structured interviews with an employee, his/her superior, and an HR manager of the organization. The objective is to identify how the actors involved in the decision making process regarding the chosen HR practice analyze it. Students should be able to highlight and interpret the gaps between the way how this process is conceived by HR managers and how it occurs in reality.
- Class Participation : This grade includes presence in the class, participation in the plenary discussions and students' presentations. 20%

- Final Exam : 50 %. Grades under 8/20 will not allow credit validation. The final Exam is divided in two parties: 1. Case study. 2. Three questions related to the course's subjects. These questions call upon personnel reflection, but evaluation will be based on the use of the concepts seen during the classes. Answers have to be concise and structured.

Final score will be given by a weighted average. If it's superior than 10, credit is validated. If it's inferior than 10, three possibilities might take place:

- If score for final exam is inferior than 10 but monograph score is superior than 10 – students shall retake the final exam
- If score for final exam is superior than 10 but monograph score is inferior than 10 – a monograph complement is demanded

If score for final exam is inferior than 10 and monograph score is inferior than 10 – students shall retake the final exam and a monograph complement is demanded

VI - REFERENCE BOOKS

Human Resource Management: gaining a competitive advantage. Raymond A. NOE, John R, HOLLENBECK, Barry GERHART, Patrick M. Wright, 6th edition, McGraw-Hill Irwin, 2008.

Professeur : Loïc Cadin, cadin@escpeurope.eu

Assistante : Keren Lissarrague, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 21 06, klissarrague@escpeurope.eu

Public : M1

Prérequis : le cours réutilise certaines notions du cours Psychologie et Management, mais il n'est pas absolument indispensable d'avoir suivi ce cours préalablement.

I - OBJECTIFS

Les choix de GRH ont des effets sur les comportements humains et sur les performances des organisations. Sur la base de ce constat, le cours initie de futurs managers à la participation à des décisions de GRH, au dialogue avec les spécialistes de la fonction ressources humaines et à l'évaluation des processus de GRH. Il entraîne à comprendre les interactions entre stratégie, choix d'organisation et pratiques de GRH.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Être capable de situer la GRH dans son contexte interne (stratégique, organisationnel, culturel...) et externe (économique, technologique, institutionnel...).
- Être capable de mobiliser les grilles théoriques proposés dans le cadre du cours pour interpréter les comportements et éclairer les processus de GRH
- Être capable de caractériser les politiques ou pratiques de GRH en utilisant les typologies proposées dans le cadre du cours
- Être capable d'identifier les logiques et stratégies des différents acteurs intervenant dans le processus de décision de GRH.

Les notions et cadres conceptuels introduits dans le cours ont des portées variables. Certains sont indispensables pour discuter et mettre en perspective critique les problématiques spécifiques des processus de GRH étudiés (recrutement, rémunération, formation...). D'autres correspondent à un véritable entraînement à l'analyse des comportements humains en organisation et à la mise en œuvre pratique des démarches de la sociologie des organisations.

III - CONTENU

1. Qu'est-ce que la GRH ? Typologie des approches de la GRH (instrumentale, arbitrage managérial et gestion des contradictions). Approches universalistes et contingentes de la GRH.
2. La notion de système de relations professionnelles. Conflictualité. Enjeux et difficultés de l'évolution de la régulation et de la négociation collective.
3. Flexibilité et gestion prévisionnelle des ressources humaines
4. La rémunération. La notion de classification, le pilotage de la masse salariale et la rémunération globale
5. La validité des méthodes de sélection et le processus de recrutement
6. Les approches managériales de l'appréciation et les composantes d'un système d'appréciation
7. Moteurs, freins et gestion de la mobilité. Les notions de potentiel, de bilan de compétences et d'orientation.
8. La notion d'investissement de formation et l'ingénierie d'un projet de formation.
9. Responsabilité partagée, fonction ressources humaines et évolution des parties prenantes.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Discussion de cas
- Exposés individuels ou collectifs de la part des étudiants en rapport avec le thème de la séance : débats ou controverses, dossiers en rapport avec des questions d'actualité...
- Apports par le professeur.
- Réalisation en binôme, tout au long du cours, d'une monographie portant sur l'étude d'un processus de GRH dans une organisation (entreprise, établissement public, cabinet de conseil...). L'étude requiert une collecte de données auprès de quelques acteurs ciblés de l'organisation sur la base de guides d'entretien structurés. Il s'agit de

rendre compte des logiques des différents acteurs et de leurs influences sur les décisions de GRH. Les décalages entre pratiques et politiques de GRH de l'organisation doivent donner lieu à interprétation.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Une monographie portant sur l'analyse d'une pratique de GRH dans une organisation effectuée par binôme : 30 %.
- Une note prenant en compte les contributions orales au déroulement des séances (exposés, interventions sur la base d'articles, participation, présences) : 20 %
- Contrôle terminal : 50 %. En dessous de 8, le crédit ne sera pas validé.

Le contrôle terminal comporte deux parties :

- L'une se compose d'une série de 3 questions relatives à différentes thématiques du cours. Les questions font appel à la réflexion personnelle, mais l'évaluation des réponses prend en considération l'assimilation des notions vues dans le cadre du cours. Un nombre maximum de lignes est spécifié afin d'inciter à faire des réponses structurées et concises.
- L'autre partie est indépendante de la première et consiste en un cas. Le cas est en anglais, car il sert tant au contrôle francophone qu'au contrôle anglophone.

Une moyenne pondérée (faisant intervenir les coefficients des différents travaux) est établie.

Si elle est supérieure à 10 le crédit est attribué. Si elle est inférieure à 10, trois cas peuvent se présenter :

- la note du contrôle terminal est inférieure à 10 et celle de la monographie est supérieure à 10. L'étudiant a à repasser le contrôle terminal.
- la note du contrôle terminal est supérieure à 10, mais celle de la monographie est inférieure à 10. Un complément de monographie est exigé.
- la note du contrôle terminal est inférieure à 10 et celle de la monographie est aussi inférieure à 10. Le contrôle terminal est à repasser et un complément de monographie est à réaliser.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théories, Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE, Jean PRALONG, 4^{ème} édition, Dunod 2012.

Professor: Aurélien ACQUIER, aacquier@escpeurope.eu

Assistant: Soumpo Diarra, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The purpose of this course is to provide you with the basic knowledge for understanding organizations, analyzing them, designing them, and knowing what to expect when managing them. It also puts a strong emphasis on your own functioning in organizations and of those around you, and provides you with tools that will help you increase your effectiveness and skill in observing, understanding and managing behavior in organizations. The course will selectively survey ideas and frameworks from different organizational theories and explore their implications for managerial practice.

Specific course objectives

- Introduce historical and current ideas, images, and theories relevant to management in organizations.
- Apply these concepts to personal and managerial situations.
- Provide opportunities to participate in and learn about team work.

Allow participants to examine their own behavior and beliefs about managerial behavior and to contrast, debate, and integrate these ideas with the theories and observations of others.

II - CONTENT

The course is organized in 10 sessions of 3 hours each, composed of the following elements:

- **A lecture relating fundamental theories and concepts,**
- Class discussion of a text, a video or a case,
- Application of the concepts in practice with team exercises,

Each session deals with one theme and you need to prepare it in advance with the readings relative to the session in the document collection you will receive in the first session. **In order to ensure the proper functioning of the class, participants must complete the readings for each session and be prepared to discuss them. Remember to take the case to be discussed for each session along with you.**

Topic		Sessions	Cases, exercises, examples	<i>Ideas and theories</i>
	1	Introduction: The Organization		
C O N S T R U C T	2	Work	Telephone call centers Air Hostess BOTH CASES TO BE PREPARED FOR THIS SESSION	Perrow, C., The Short and Glorious History of Organizational Theory, <i>Organizational Dynamics</i> , Summer 1973. Drucker, P., The Theory of Business, <i>Harvard Business Review</i> , September- October 1994, pp. 32-41.

	3	Structure	Gore	Mintzberg, H., The Structuring of Organizations. From: H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn & S. Ghoshal: <i>The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases</i> , Prentice-Hall. 2003, pp. 209-225.
	4	Culture	Patagonia	Schein, E., Organizational Culture, <i>American Psychologist</i> , February 1990, pp. 109-119.
C O N T R O L	5	Incentives	Trading Floor Organization	Levitt, S.D. & Dubner, S.J., What do Schoolteachers and Sumo Wrestlers Have in Common? from <i>Freakonomics</i> , New York: William Morrow, 2005, p 242.
	6	Power & Leadership	Jack Welch and GE	Balazs, K., Some Like it Haute: Leadership Lessons From France's Great Chefs, <i>Organizational Dynamics</i> , 2001, vol 30, 2, p. 134-148.
	7	Decision Making & Irrationality	Francine Gomez and Waterman	Lovullo, D., Kahneman, D., Delusions of Success, <i>Harvard Business Review</i> , July 2003, pp. 57-63.
& C C H A N G E	8	Innovation & Entrepreneurship	Pixar	Govindarajan, V. & Trimble, C: Stop the Innovation Wars, <i>Harvard Business Review</i> , July-August 2010. Barsh, J., Capozzi, M., Davidson, J., Leadership and Innovation, <i>McKinsey Global Survey</i> , October 2008.
	9	Learning & Change	Nissan	Coutu, D.L., The Anxiety of Learning, An Interview with Edgar Schein, <i>Harvard Business Review</i> , March 2002, pp. 100-106.
	10	Synthesis	Presentation of Term Papers	

III - ASSESSMENT METHODS

The final grade (on a scale of 20) will be based on the following requirements:

- i) Class participation (case analyses and presentations, etc.) (20 %). **Unexcused absence in more than 3**

classes will automatically result in your exclusion from the course. In this case you will have to retake the course during the following semester.

- j) An individual term paper containing a description and analysis of a personal experience in an organization, applying the concepts learned in this course **(30 %)**. **For details, see attached note.**
- k) In session 4 you will provide a short (1/2 A4 page) description of your term paper (company selected, possible theme(s) to be treated if already identified, etc.). The final paper is to be handed in **no later than during session 9**. All participants have to prepare to make a short (10 minute) presentation of their paper in session 10.
- l) Final examination **(50 %)**.
- m) The exam lasts 2 hours and is composed of the analysis of a case using the theoretical concepts discussed during the course. The exam is “closed book” (i.e. no documents allowed) and can be written in English or French. **The minimum requirement for passing the final exam is 07/20.**

NB : If any one of the three requirements is not fulfilled, you will not be given a grade for the course.
The final grade **(on a scale of 20)** will be given upon deliberation of the pedagogical committee.

IV - REFERENCE BOOKS

The main readings for the course are found in:

- 3. Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Tenth edition, Prentice Hall
- Kets de Vries, M.F.R. (2001): The Leadership Mystique, London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management, New York: The Free Press.
- Scott, W.R. (1992): Organizations, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

You will receive a collection of texts in advance of the course.

Professeur : Aurélien ACQUIER, aacquier@escpeurope.eu

Assistante : Soumpo Diarra, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

Public : tous les étudiants du cycle Master

Langue : français et anglais.

I - OBJECTIFS

Agir dans une organisation, c'est agir dans un contexte particulier, qui a ses caractéristiques propres. Les managers, tout particulièrement, doivent savoir décrypter ce contexte pour conduire leur action avec efficacité. Lorsqu'ils atteignent un certain niveau de responsabilité, les managers participent eux-mêmes à la construction de ce contexte, en organisant le travail, en dessinant des structures, en introduisant des changements et des innovations. L'objectif du cours est de fournir aux étudiants les concepts, les grilles d'interprétation, les outils nécessaires à l'analyse des organisations et à la compréhension de leurs modes de fonctionnement.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A l'issue du cours, les étudiants devront être capable:

- d'analyser des structures organisationnelles complexes
- de développer leur capacité de décryptage et d'analyse des jeux de pouvoir, logiques d'incitation, dynamiques identitaires et culturelles, processus décisionnels et d'innovation
- de comprendre les moteurs et freins du changement organisationnel
- de développer les compétences managériales des étudiants en termes de formulations de recommandations managériales pertinentes.

III - CONTENU

Séance 1 - Introduction: l'organisation

Séance 2 - Le travail

Exemple : Des jeunes corvéables - l'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food (C. Brochier)

Exemple : Le savoir-faire organisationnel d'une hôtesse de l'air (M. Ortun)

Exemple : L'homme, facteur de sûreté (M. Berry)

Séance 3 - La structure

Exercice : Jeu des 5 familles

Cas : Orpheus, l'orchestre qui séduit les managers

Cas: La déprime du bistouri

Séance 4 – La/les culture(s)

Cas : Pluriel

Cas: Western Oil

Cas : La clinique Mayo

Séance 5 - Les incitations

Cas : La mine Beta

Cas : La comptabilité fait rougir les pommes chips (P. Pouyanne)

Cas : Clifford Chance

Séance 6 - Le pouvoir

Cas : Les Cuisines de l'hôpital

Cas : La crise financière ou crise organisationnelle

Séance 7 - La décision

Cas : Challenger

Cas : Mission de sécurisation

Séance 8 - L'organisation et l'innovation

Cas : Résudirect

Cas : Titanic

Séance 9 - Le changement et l'apprentissage

Cas: Oticon

Cas : Bernard Loiseau

Séance 10 - Synthèse

Exploitation des monographies.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Lectures d'extraits d'ouvrages ou d'articles de recherche

Analyse de Cas

Enseignement formel des principales théories des organisations et du management.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation se fera sous trois formes :

- Une monographie sur une organisation (travail individuel) (30 %).
- Une ou des contributions (cas, exposé, participation orale, etc.) à l'animation du cours (modalités à fixer par le professeur) (20 %).
- Un contrôle terminal écrit de 3 heures (les documents n'étant pas autorisés) (50 %)

Attention: Toute note inférieure à 7/20 au contrôle terminal entraîne la non validation du crédit (notation Fx). L'absence d'une des trois composantes de l'évaluation entraîne automatiquement la non validation du cours (notation F). Toute absence à plus de 2 séances entraîne l'exclusion et la non validation du cours. L'étudiant ne pourra passer que l'épreuve de rattrapage.

L'évaluation définitive (note sur 20) est attribuée lors de la délibération de l'équipe pédagogique.

Si elle est supérieure à 10 le crédit est attribué. Si elle est inférieure à 10, trois cas peuvent se présenter :

- la note du contrôle terminal est inférieure à 7 et celle de la monographie est supérieure à 10. L'étudiant a à repasser le contrôle terminal.
- la note du contrôle terminal est supérieure à 7, mais celle de la monographie est inférieure à 10. Un complément de monographie est exigé.
- la note du contrôle terminal est inférieure à 7 et celle de la monographie est inférieure à 10. Le contrôle terminal est à repasser et un complément de monographie est à réaliser.

VI - LIVRES DE REFERENCE

- AUBERT Nicole, GRUERE Jean-Pierre, JABES Jak, LAROCHE Hervé et MICHEL Sandra, *Management, aspects humains et organisationnels*, P.U.F., Paris, 2005 (1^{ère} ed. 1991).
- CABIN Philippe, CHOC, Bruno (coord.), *Les organisations. État des savoirs*, Éditions Sciences Humaines, 2005 (1^{ère} ed. 1999).
- DAFT Richard L., *Organization Theory and Design*, Thomson Learning, 2001.
- DESREUMAUX, Alain, *Théorie des organisations*, EMS, 2005.
- HATCH Mary Jo, *Théories des organisations*, De Boeck, 2000.
- MINTZBERG Henry, *Le management: voyage au centre des organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- SCOTT, W. Richard, *Organisations : Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, 2002.
- YIANNIS Gabriel, FINEMAN Stephen, SIMS David, *Organizing and Organizations*, Sage, 2005.
- SAUSSOIS Jean-Michel, *Théories des Organisations*, Repères, Ed.La Découverte, 2007.

Les étudiants reçoivent un polycopié des lectures et études de cas en début de cours. Un polycopié des slides officiels du cours est disponible sur DocRider.

Professor: Régis Coeurderoy Bureau 2109 – Tél : 01 49 23 24 60/ e-mail: rcoeurderoy@escpeurope.eu

Assistant: Inge-Sophie Charloux, département SHO, Bureau 2116 Tél : 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The purpose of this course is to prepare the participants for the strategic problems they will face once they become managers, consultants or executives. With a teaching method based on the use of specific tools and concepts, participants will acquire the necessary skills to make a strategic evaluation of a company, based on the industry competitive dynamics as well as the resources and capabilities of the firm.

II - LEARNING OUTCOMES

Strategic analysis is based on a global approach of corporations and on a prospective view. The top management perspective inspires this global vision and implements decisions impacting the organization on a whole. These processes are a core issue of the course.

The main goals of the course, in that perspective, are to:

- Develop students' capabilities to design strategic stakes for the corporation and sustain competitive advantages ;
- Help develop critical thinking and decision making for strategic management, at both individual and collective levels. Information collection and management are key when assessing strategic options;

Real life cases help students make the connection between theory and practice.

III - CONTENT

The course is built around four themes :

- Introduction to Strategic Management
- Strategic Analysis : competitive analysis, resources and competences, strategic paradigm and corporate governance.
- Strategic Choices : competitive strategies, corporate strategy, strategic options (alliances, mergers, acquisitions, diversification, etc.)

Strategy Implementation : strategy and organization, allocation of resources and control, managing change, strategy as practice.

IV - TEACHING METHODS

The course consists of ten class sessions, made up of lectures and cases presentations. Students will also select a topic of their choice, and write a company monograph (30-pages, in groups of 2). The topic of this monograph will have to be selected by session 3. The finalized company monograph is to be submitted by session 9 latest.

There will also be a written exam, 3 hours, without any course material.

V - ASSESSMENT METHODS

The strategy course stands for one credit based on the following grades :

- n) Class participation (20%): case-studies, presentations, etc.
- o) Final exam (50%).
- p) Company monograph (30%).

Any grade under 8/20 on **any** of the above will lead to a “no credit” for the entire course.

In addition, absence from more than two class sessions will lead to a “no credit” for the entire course (please refer to the student book master course).

Each monograph is assessed by Turnitin, an anti-plagiarism software. Any monograph with a 15% rate or more will be a case of failure.

VI - REFERENCE BOOKS

TEXTBOOK (Compulsory reading):

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 9th Edition, 2011.

Selective Bibliography:

D'Aveni R., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, 1994.

Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1996.

Kay J., *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Harvard Business School Press, 1994.

Kim W.C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.

Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1993.

Mintzberg H., J. Lampel, J. B. Quinn, S. Ghoshal. *The Strategy Process; Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education, 2003.

Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.

Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*, Free Press 1980.

Professeur : Régis Coeurderoy Bureau 2109 – Tél : 01 49 23 24 60/ e-mail: rcoeurderoy@escpeurope.eu
Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, département SHO, Bureau 2116 Tél : 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Ce cours entend donner aux participants une intelligence des problèmes stratégiques qui formeront le contexte de leur action en tant que managers, consultants ou dirigeants. Cette intelligence s'appuie sur une démarche générale et des outils et concepts spécifiques. À l'issue de ce cours, les participants seront capables de formuler un diagnostic stratégique fondé sur l'analyse de la dynamique de l'environnement et sur l'identification des ressources et compétences d'une entreprise.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

L'étude de la stratégie d'entreprise repose sur une approche globale de l'entreprise et dans la perspective de son avenir. C'est ainsi le point de vue de la direction générale qui doit insuffler une vision globale assurant un déploiement stratégique cohérent qui sera au centre des préoccupations de ce cours.

Les objectifs principaux sont selon cette optique de :

- Développer l'aptitude des étudiants à poser et maîtriser les enjeux stratégiques de l'entreprise et à définir les conditions de maintien ou d'accroissement des avantages concurrentiels de l'entreprise ;
- Construire un esprit critique et des aptitudes à la prise de décision stratégique, tant individuellement que collectivement, par la collecte et l'analyse d'informations pertinentes, l'élaboration et l'évaluation d'options stratégiques ainsi que la sélection de l'option la plus adaptée ou la plus satisfaisante.
- La confrontation avec des situations réelles d'entreprises et avec celles décrites dans des études de cas, devrait créer le lien entre les concepts plus théoriques et le domaine d'application concret et pragmatique que ces concepts permettent d'aborder.

III - CONTENU

Le cours se compose de quatre grands thèmes :

1. Introduction à la démarche stratégique

2. L'analyse stratégique : analyse concurrentielle, ressources et compétences, paradigme stratégique et gouvernement d'entreprise

3. Les choix stratégiques : stratégies génériques, gestion de portefeuille d'activités, options de développement stratégique (alliances, fusions, acquisitions, diversifications, etc.)

4. Le déploiement stratégique : configuration de l'entreprise, allocation et contrôle des ressources, changement, le management stratégique en pratique.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours comprend deux volets :

1. dix séances hebdomadaires, comprenant discussions de cas et exposés théoriques ;
2. une monographie sur un cas stratégique, réalisée par groupes de deux élèves, à rendre en séance neuf (cf. document intitulé « La monographie ») ;

V - MODALITES D'EVALUATION

Les enseignements de stratégie représentent un crédit dont la note finale repose sur trois obligations qui interviennent comme suit :

- Contrôle continu (20%) : préparations de cas, présentations de cas et de lectures, exposés.
- Contrôle terminal (50%) : examen sur table, sans documents (seul un dictionnaire est autorisé).
- Monographie (30%) portant sur un secteur ou une entreprise, à rendre en séance 9.

Le crédit de stratégie est considéré **validé** si la **moyenne pondérée de ces 3 modalités est égale ou supérieure à 10/20**.

Toute note inférieure ou égale à 8/20 pour l'une ou l'autre des trois obligations sera considérée comme

éliminatoire et entraînera la non validation du crédit (notation Fx). Tout manquement à l'une des trois modalités (cas ou monographie non fournis dans les délais prévus par exemple), sans justification valable du point de vue du règlement de l'école, entraîne la non validation du cours (notation F). Conformément au paragraphe « Assiduité » du règlement des études cycle master (article 3 page 58), toute absence à plus de deux cours entraîne l'exclusion du cours. Les étudiants qui suivent le cours en langue française devront composer en langue française au contrôle terminal. La monographie fera l'objet d'un test anti-plagiat via le logiciel Turnitin.

VI - LIVRES DE REFERENCE

L'ouvrage de référence du cours est :

– Johnson G., Scholes K., Whittington R. et Fréry F., *Stratégique*, Pearson Education, 9^e édition, 2011.

ATTENTION : la lecture de cet ouvrage est **obligatoire**. Un exemplaire sera disponible à la Librairie des Entreprise (rez-de-chaussée du bâtiment 4).

Les ouvrages suivants sont également conseillés:

– D'Aveni R. A., Gunther R., *Hypercompétition*, Vuibert, 1995.

– Hamel G. et Prahalad C. K., *La conquête du Futur*, InterEditions, 1995.

– Kay J., *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, 1993.

– Kim W.C. et Mauborgne R., *Stratégie Océan Bleu*, Village Mondial, 2005.

– Porter M., *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica, 1982.

– Porter M., *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986.

– H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Editions d'Organisation, 2004.

Professor: Valentina CARBONE, vcarbone@escpeurope.eu

Assistant: Lara GRABER, Département IOM, bureau 3412, 01 49 23 20 44, lgrabber@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

Operations Management is the systematic direction and control of the processes that transform inputs into finished goods or services. Operations is one of the primary functions of a firm. While marketing induces the demand for products and finance provides the capital, operations produces the product and delivers the product (goods and services).

Few companies actually have the function called “operations”, and among those that do, there is little agreement as to what its role and function might be. Virtually all companies have an operations activity (or activities), which is engaged in “DOING” what the company does.

Historically, the management of operations was left to those with “experience” of the business and there were few or no transferable skills from the operations of one company to those of another. Progressively “scientific” management of operations activity was developed led by the military (logistics) and by the major manufacturing corporations (production and inventory management). Even today, many books on the subject are entitled “Production and Operations” and the content of most is dominated by logistics and manufacturing processes.

More recently, the combination of efforts to apply lessons from manufacturing operations to those of the service sector and the “analysis” of many business activities with a view to potential automation has led to a focus on business processes and their management. This will form the starting point of the operations management course.

II - LEARNING OUTCOMES

To understand the nature of business processes and related business projects and to acquire the tools for measuring performance of both processes and projects,

- To understand how to measure and manage the efficient use of resources-productivity and how to measure and manage the effectiveness of their deployment-quality, how to manage work,
- To apply these concepts in practical situations to achieve results,
- To understand the application of these concepts to the interacting process in the supply chain from in-bound logistics through to manufacturing operations to out-bound logistics.

The objective is not to teach students to be ‘operations managers’; this comes from experience as much as from knowledge and skills. It is our objective that they should understand the role of management in the effective control of operational activities.

III - CONTENT

1 - Introduction to operations management for products and services

Students should be able to:

- Understand the strategic dimension of operations management and its impact on performance
- Describe the different functions within operations management
- Understand the characteristics and benefits of different production layouts.

Pages of book: Chapter 1 « Operations management » pages 3-25 and chapter 2 « Operations performance », pages 33-55 and chapter 7 pages 179-189 for plants layouts.

2 – 3- Reactik business game- The game of smart flows.

Students will be able to:

- Understand the link between operational performance, financial performance and competitiveness.
- Understand the role of inventories and flows.
- Understand the impact on inventory and delays to choose a specific production model.
- Get more familiar with some concepts such as bottleneck management and SMED.

- Understand synchronization, rigidity and communication issues in a production process when managed in a push mode.
- Approach role of inventory to manage variations in sales, lot size, synchronisation and non forecasted events.

4 – Just-In-Time and Lean management

Students should be able to:

- Identify and analyze major sources of waste in organizations and possible solutions
- Identify processes for continuous improvement (eg : Kaizen) and change management practices
- Understand tools for lean management
- Understand the need for coordination between functions and actors to deliver superior performance.

Pages of book: chapitre 15 « Lean synchronization » pages 430-452

5 – From Forecasting to Sales and Operations Planning

Students will be able to:

- Understand essentials of forecasting and planning
- Appreciate the link between accurate forecasting and operational performance
- Differentiate between several levels of planning (long term, short term,...)
- Describe different steps of planning, understand MRP major principles
- Get familiar with ERP

Pages of book: chapter 10 « The nature of planning and control » pages 269-292, chapter 11 « Capacity planning and control » pages 298-327 and chapter 14 « Enterprise Resource Planning (ERP) » pages 408-414 for MRP and ERP

6 – Product and service design and Project Management

Students should be able to:

- Understand the importance of product, process and service design
- Get familiar with some design tools (QFD, value analysis...)
- Describe a design process and understand its implications on organization
- Get familiar with some project management tools (Gant, Pert)

Pages of book: Chapter 5 « The design of products and services », pages 113-133 and chapter 16 « Project planning and control » pages 459-475 for project management and 481-484 for PERT tool.

7 - Purchasing

Students will be able to:

- Understand the strategic role of purchasing and discover current trends for global purchasing
- Identify the main purchasing strategies, manage analysis and action plan for a portfolio of purchases.
- Understand the major selection criteria when choosing and managing suppliers (partnership, 1^{er} or 2nd tier suppliers, suppliers location, low cost sourcing)

Pages of book: Chapter 6 « Supply network design » pages 139-152 and part on « Purchasing » pages 378-383 in chapter 13 « Supply chain planning and control ». The full content of topic as treated in class is not covered by the book.

8 –Supply Chain Management 1

Students should be able to:

- Understand differences between logistics (operational perspective) and « supply chain » and « supply chain management » (integrated approach)
- Understand the strategic impact of Supply Chain Management
- Adapt supply chain strategy to company strategy and products characteristics.

Pages of book: chapter 13 « Supply chain planning and control » pages 374-404.

9 – Supply Chain Management 2 – Quizz – Typical case study

Students should be able to:

- Understand procurement methods including VMI (Vendor Managed Inventory)
- Understand the « bullwhip effect »

- Get familiar with inventory management methods
Pages of book: chapter 12 « Inventory planning and control » p 342-367.

10 – Oral presentation of some selected reports / Synthesis

IV - ASSESSMENT METHODS

Each student will receive a grade out of 20 and an evaluation on the A, B, C, D, E, Fx or F system.

Continuous control : 50 %

- a quiz or other mean as defined by the professor 20 %
- a report on operation management analysis following a plant/warehouse visit or interview with managers at a service company 30 %.**This report will have to be sent by email to the Turnitin website, to check the absence of plagiarism and also handed out to your Professor, in paper format.**

Final control : 50 %.

- Case study **without any document.** Every grade below 8/20 will prevent from validating the course (note Fx)

V - REFERENCE BOOKS

Nigel SLACK, Stuart CHAMBERS & Robert JOHNSTON, *Operations Management*, Prentice Hall, 6th edition, 2010. Pages of the book that are referred to in the syllabus must be read by the students to ensure learning objectives.

Professeur : Valentina CARBONE, vcarbone@escpeurope.eu

Assistante : Lara GRABER, Département I&OM, bureau 3412, 01 49 23 20 44, lgrabert@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

A l'inverse de beaucoup de cours qui s'intéressent au « quoi faire », le management des opérations s'intéresse au « comment faire » ?

Il a pour champ d'application aussi bien l'industrie que les services.

Il cherche entre autres à répondre aux questions suivantes :

- Comment concevoir des produits ou des services dans un délai court ?
- Comment réduire les coûts de réalisation ?
- Comment réduire le besoin en fonds de roulement lié aux valeurs d'exploitation ?
- Comment réorganiser la chaîne de valeur du fournisseur du fournisseur au client du client ?

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Comprendre la nature des processus et des projets et acquérir les outils pour en mesurer la performance.

Comprendre comment mesurer et gérer l'utilisation efficace des ressources et le déploiement de la qualité.

Appliquer ces concepts à des cas pratiques.

Comprendre l'application de ces concepts tout au long de la supply chain.

L'objectif n'est pas de faire des étudiants des "managers des opérations", ce qui s'acquiert à travers l'expérience mais de comprendre le rôle des opérations et l'importance du management des opérations dans une activité, quelle qu'elle soit.

III - CONTENU

1 - Introduction au management des opérations et des services

Les élèves devront être capables de :

- Comprendre la dimension stratégique du management des opérations et des services, notamment à travers son influence sur la performance de l'entreprise
- Décrire les missions des fonctions du management des opérations et des services
- Présenter au moins une typologie des systèmes de production

Pages de l'ouvrage : Chapitre 1 « Operations management » pages 3-25 et chapitre 2 « Operations performance », pages 33-55 et chapitre 7 pages 179-189 pour les organisations des sites de production (ateliers technologiques, ...).

2 - 3 - Gestion des flux et des processus : du management des opérations au supply chain management.

Application via le jeu Reactik des gentils flux et anti-flux

Les élèves devront être capables de :

- Appréhender les relations existantes entre la performance opérationnelle et la performance globale de l'entreprise et de sa compétitivité.
- Comprendre le rôle des différents acteurs de la supply chain et la nécessaire coordination entre les fonctions et les acteurs.
- Comprendre les conséquences sur les délais et les stocks des différents modèles de production.
- Appréhender certains concepts tels que la gestion des ateliers par les contraintes ou le SMED.
- Appréhender les différents rôles des stocks pour les variations sur les ventes, les aléas, la taille des lots et la synchronisation.

4 - Juste à Temps, Lean Management et excellence industrielle

Synthèse du jeu et compréhension des principaux mécanismes et outils de l'excellence industrielle.

Les élèves devront être capables de :

- Découvrir, les problèmes de synchronisation, de communication et de rigidité d'un programme de fabrication dans des systèmes pilotés en mode push
 - Appréhender les conséquences des décisions prises au niveau Marketing, commercial, contrôle de gestion finances, DRH ... sur un outil industriel.
 - Identifier et analyser les principales sources de gaspillages des organisations classiques et les solutions possibles
 - Identifier les démarches de progrès permanent type Kaizen et les démarches de changement par rupture
- Pages de l'ouvrage : chapitre 15 « Lean synchronization » pages 430-452

5 - Planification

Les élèves devront être capables de :

- Comprendre les grands enjeux des prévisions et de la planification
- Différencier différents niveaux de planification industrielle : plan stratégique, P.I.C., P.D.P, programme de fabrication,
- Décrire les étapes d'une démarche de planification (Prévision, calcul des besoins, bilan charge-capacité) suivant un modèle MRP (Manufacturing Resource Planning)
- Connaître les logiques des logiciels ERP

Différents dispositifs pédagogiques sont possibles pour cette séance dont l'utilisation du jeu du Kanban.

Pages de l'ouvrage : chapitre 10 « The nature of planning and control » pages 269-292, chapitre 11 « Capacity planning and control » pages 298-327 et chapitre 14 « Enterprise Resource Planning (ERP) » pages 408-414 pour MRP et les ERP

6 – Gestion de projet et conception des produits et des services

Les élèves devront être capables de :

- Comprendre l'importance de la conception pour un produit ou un service
- Appréhender quelques outils de conception (QFD, analyse de la valeur,)
- Décrire un processus de conception et en comprendre les implications et les différents modes d'organisation
- Appréhender les différents outils de management de projet (Avant-projet, Gant, Pert)

Pages de l'ouvrage : Chapitre 5 « The design of products and services », pages 113-133 et chapitre 16 « Project planning and control » pages 459-475 pour les principes de gestion de projets et 481-484 pour la méthode PERT.

7 - Achats

Les élèves devront être capables de :

- Intégrer le rôle stratégique des Achats, identifier quelques stratégies d'achats, mener une démarche d'analyse et d'action au niveau d'un portefeuille achats
- Comprendre les critères principaux de sélection et de gestion d'un réseau de fournisseurs (partenariat, fournisseurs de 1^{er} ou 2nd rang, localisation des fournisseurs et pays « à bas coûts », sous-traitance)

Pages de l'ouvrage : Chapitre 6 « Supply network design » pages 139-152 et partie sur « Purchasing / procurement » pages 378-383 dans chapitre 13 « Supply chain planning and control ». Attention, certains éléments sur la stratégie achat et la démarche d'analyse d'un portefeuille achat sont vus en cours mais non présents dans l'ouvrage.

8 – Logistique et Supply Chain Management

Les élèves devront être capables de :

- Différencier les concepts de logistique (perspective opérationnelle), « supply chain » (ensemble des acteurs) et « supply chain management » (approche de gestion intégrée)
- Comprendre l'impact stratégique du Supply Chain Management
- Savoir adapter la stratégie de la Supply Chain à la stratégie générale de l'entreprise et aux caractéristiques des produits

Pages de l'ouvrage : chapitre 13 « Supply chain planning and control » pages 374-404.

9 – Méthodes de gestion des stocks – Quizz - Cas de synthèse

Les élèves devront être capables de :

- D'appréhender les modèles de gestion de stocks et de réapprovisionnement, y compris la gestion partagée

des approvisionnements (GPA)

- Comprendre le « bullwhip effect »

- Réaliser un cas d'entreprise intégrant les différents concepts enseignés

Pages de l'ouvrage : chapitre 12 « Inventory planning and control » pages 342-367.

10 - Présentation des rapports/Synthèse.

IV - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation globale des résultats de chaque étudiant dans un crédit prend la forme d'une notation sur 20 et d'une notation suivant la grille A, B, C, D, E, Fx ou F (cf. Règlement des Etudes).

Contrôle continu : 50 %

- un quiz ou autre modalité de contrôle continu à l'appréciation du professeur 20 %

- rapport de management des opérations suite à une visite d'usine, de site logistique ou à l'analyse des processus d'une entreprise de service 30 % : **ce rapport devra impérativement être envoyé par email au site de Turnitin, permettant de contrôler l'absence de plagiat et remis en main propre au professeur, sous format papier.**

Contrôle terminal : 50 %.

- Étude de cas **sans document**. Toute note inférieure à 8/20 entraîne la non validation du cours (note Fx).

Merci de noter que le cours dispose d'une nouvelle plateforme « Claroline » sur laquelle vous pourrez trouver les documents du cours ainsi que diverses autres ressources sur <http://iom.i-campus.fr>

V - LIVRES DE REFERENCE

Ouvrage de base obligatoire :

Nigel SLACK, Stuart CHAMBERS & Robert JOHNSTON, *Operations Management*, Prentice Hall, 6th edition, 2010. Les pages du livre indiquées dans le syllabus doivent impérativement être lues pour une bonne compréhension du cours.

Professeur : Odile Quintin, oquintin@escpeurope.eu

Assistant: Elsa MONCASSIN, SJES Department, office 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

M1

I - LEARNING OBJECTIVES

The course will address the main challenges facing Europe. In doing so it will take into account the historical perspective, the political and institutional evolution. It will focus on economic, monetary (euro) and financial issues, but also on various challenges, such as demography and migration, Knowledge (education, research), innovation and competitiveness, employment and social, Europe and globalization.

II - LEARNING OUTCOMES

Understanding of Europe challenges and practical functioning.

III - CONTENT

The course will be structured as follows:

- _ Historical perspective of European construction. Antoine Godbert
- _ The present functioning of European institutions. Olivier Delbard
- _ Main challenges and views of various actors . Odile Quintin
- _ European and monetary union; the Euro, financial challenges and support mechanisms. Odile Quintin/Joachim Bitterlich
- _ Political Europe?. Joachim Bitterlich/Odile Quintin
- _ Growth Strategy, Europe 2020, The European Budget. Odile Quintin
- _ Innovation and competitiveness. Pascal Morand
- _ Europe in a globalized world. Antoine Godbert

IV - TEACHING METHODS

Course given by both Academic and European Policy practitioners
Interactive seminars

V - ASSESSMENT METHODS

Compulsory attendance and active participation

VI - REFERENCE BOOKS

Europa site

Speeches by:

- _ Herman van Rompuy (President of the European Council)
 - _ Jose Manuel Barroso (President of the European Council)
 - _ Martin Schulz (President of the European Parliament)
 - _ Mario Draghi (President of the Central Bank)
- Catherine Ashton (High Representative for foreign and security policy)
Annual Growth Report 2012 (European Commission)

**COURS
SPÉCIFIQUES
ÉTUDIANTS ADMIS
DIRECTS EN CYCLE
MASTER**

COSTING AND DECISION MAKING

Code : AF05-A7

- 15 heures
Term 1
Paris Campus

Professor: Fabien de GEUSER, fdegeuser@escpeurope.eu

Assistant: Sophie MARQUES, CPO Department, office 5320, Tel: 01 49 23 21 71, smarques@escpeurope.eu

This course shall help participants in:

- Understanding the different methods of cost calculation and profit analysis (by product, customer segment, geographic area, etc.)
- Using relevant cost accounting information when making their decisions.

I - LEARNING OBJECTIVES

At the end of the module, students should be able to:

- Master the cost terminology and classification,
- Produce a Cost-volume-profit analysis
- Compute full costing according to different methods (simple, double step, ABC)
- Understand the strategic consequences of a (cost) analysis.

II - CONTENT

Session 1: Introduction to cost accounting	Functions of cost accounting Classification of costs
Session 2: Variable costing	C-V-P Contribution margin Breakeven analysis Constraint analysis
Session 2 (cntd): Direct costing	Direct costing Portfolio analysis Make or buy decisions
Session 3: Full costing	Simple methods Double stage allocation process Inventory costing
Session 3 (cntd): Full costing (ABC) and strategic cost management	Activity based costing Value based accounting Drivers analysis

III - REFERENCE BOOKS

Mendoza C., Cauvin E., Delmond M.-H., Dobler P., Malleret V., Zilberberg E., *Costs and decisions*, Editions Gualino, 3^{ème} édition, 2009.

Horngren C., Foster G., Datar S.M., *Cost Accounting : A managerial emphasis*, Prentice Hal

Professeur : Fabien de GEUSER, fdegeuser@escpeurope.eu

Assistante : Sophie MARQUES, Département CPO, bureau 5320, Tel: 01 49 23 21 71, smarques@escpeurope.eu

Public : Étudiants de M1

I - OBJECTIFS

Ce cours vise à proposer une introduction au calcul des coûts. Il insiste d'une part sur les différentes typologies de coûts et d'autres part sur la nécessité de penser le calcul de coûts comme un processus de prise des décisions qui doivent être cohérentes avec la stratégie de l'organisation concernée.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Identifier les différents types de coûts
- Calculer les coûts selon les différentes méthodes
- Calculer un seuil de rentabilité
- Analyser les résultats obtenus.

III - CONTENU

- Le management des coûts
- Les concepts : les types de coûts et leur comportement
- Les méthodes de coûts partiels : direct costing et mesures des contributions
- Les méthodes de coûts complets (centres d'analyse, ABC)
- Le choix des méthodes et les conséquences.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours théoriques et cas pratiques.

V - MODALITES D'EVALUATION

Examen écrit individuel 100%

VI - LIVRES DE REFERENCE

« Coûts et Décisions », Mendoza, Cauvin, Delmond, Dobler, Malleret Montchrestien, Gualino éditeur, édition 2002.

Professor: John KENNEDY, jkennedy@escpeurope.eu

Assistant: Anne-Marie VIALLE, FRA Department, office 2306, Tel : 01 49 23 20 60, vialle@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

Accountancy is a language which is used as a basis for numerous fields in management and particularly in finance. Students in their first year at ESCP EUROPE undertake a 45 hour core course. We expect students joining the ESCP EUROPE Master course, to have acquired a minimum level in this field in order to follow the finance courses and to be in a position to choose an elective. This level is a minimum and students will be expected to make the effort to acquire a thorough grounding in this field.

II - CONTENT

- The accounting process and the different stages of the process
- Recording transactions
- Adjustments
- Drawing up a balance sheet
- Preparing financial statements

III - TEACHING METHODS

- Identifying and analysing the transactions
- Setting up a chart of accounts
- Recording transactions
- Summarizing transactions
- Drawing up a balance sheet
- Preparing financial statements

IV - ASSESSMENT METHODS

A 15 hour intensive course is available to students who cannot justify a required level in this subject. The module serves as a basic introduction and course documentation will be provided for you to test your progress.

The test consists of elementary exercises which will test your ability in understanding the accounting process and how financial statements are prepared.

Professeur : Joëlle LE VOURC'H, levourch@escpeurope.eu

Assistante : Annie de SOZA, Département CPO, bureau 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Public : étudiants de M1.

I - OBJECTIFS

Ce cours permet à l'étudiant admis direct en Master de suivre sans difficulté les cours de finance et de contrôle de gestion.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Comprendre l'articulation entre situation, activité et trésorerie. Déterminer l'impact des décisions sur les différents états financiers.

III - CONTENU

- Le processus comptable et les différentes étapes du processus
- L'enregistrement des transactions usuelles,
- Les ajustements périodiques,
- La clôture des comptes,
- La préparation des états financiers.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours théoriques et cas pratiques.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'épreuve consiste en des exercices élémentaires qui font appel à la compréhension du processus comptable et de sa logique.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Dans la mesure où ce cours va à l'essentiel, il est fortement recommandé de ne pas faire appel à des ouvrages qui pourraient créer une confusion dans la compréhension.

Professor: David CHEKROUN, dchekroun@escpeurope.eu

Assistant: Carole MATHIEU, SJES Department, office 26 11, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Course intended for (please specify: M1 students ? M2 students only?)

Prerequisite: (please specify the requirements)

I - LEARNING OBJECTIVES

Building successful business relationships with European & international partners and clients is essential in the ever-shrinking global market. European managers significantly add to their skill set by improving their understanding of the specific legal issues surrounding international transactions, and developing solid negotiation skills around these issues.

Law is an important part of the environment in which businesses operate. Time, money and opportunities can be lost through failure to identify the legal issues early enough or, indeed, at all. For this reason, any manager should gain familiarity with the basic principles of those major areas of law which impinge upon business activity. When such activity transcends national borders and becomes international, the potential problems involved can escalate. Having an understanding of the kind of problems that may arise will better equip managers to avoid or, at least, minimize the potential consequences.

II - LEARNING OUTCOMES

The objective of this course is to train students to anticipate how legal issues impacts on their European business activities. Legal principles will be analysed in terms of their foundations in social policy, as well as their practical applications in business relations. Various factual scenarios will be analysed from a legal perspective with the aim of producing credible conclusions and recommendations for future action.

On completion of this module, students will:

- appreciate the national, European and international background against which business operates;
- understand the concept of “legal families” and be able to explain the principal characteristics of Common Law and Civil Law legal systems;
- be aware of the primary and secondary sources of the law of the European Union;
- understand the legal nature of the business contract and in particular the European & international business contract;
- be able to identify the main forms of business organisation available in European jurisdictions and explain the legal regulation of both internal and external relationships;
- be familiar with the role of alternative dispute resolution procedures, arbitration and litigation in the resolution of business disputes.

III - CONTENT

Session 1 (September 9th 2013): sources of business law & dispute resolution

The organization of justice in France: the civil and criminal court system, the administrative law system; The main characteristics of Common Law and Civil Law legal systems; Sources of European Union law : European treaties, regulations and directives as sources of law; the direct effect of European Union law; Preferred methods of international dispute resolution: ADR, commercial arbitration, litigation before national courts

Session 2 (September 10th 2013): contract law I - theory

The law of contracts: formation (intent, offer and acceptance); validity (consideration, definiteness, written or oral form); performance; remedies for breach (direct versus consequential damages, restitution, specific performance); interpretation (text, parol evidence); avoidance (mistake, fraud, duress, illegality, procedural and substantive unconscionability, incapacity, impossibility, frustration of purpose and force majeure); third parties.

Session 3 (September 11th 2013): contract law II - Case Study

Session 4 (September 12th 2013): business organisations

Content - Company Law: general principles, the companies incorporated under French Law (SARL, SA, SAS, SNC, GIE), principal distinctions between general partnerships, limited liability partnerships and companies limited by shares; directors' duties; disqualification and personal liability of directors.

Session 5 (September 13th 2013): Business negotiation simulation

IV - TEACHING METHODS

The module will be taught over 5 sessions. Formal input will be balanced by student led activities based on practical exercises. Throughout the module emphasis will be placed on developing the analytical skills students need to solve a problem from a legal perspective. The case studies and exercises used during the module will typically involve a factual scenario of varying complexity. Students will be expected to analyse the facts and evaluate the legal position presented. In solving a legal problem there is rarely a "right" or definitive answer; indeed there may be several "right" answers. A successful solution lies in developing and evaluating various lines of argument arising from the facts of the problem. It is therefore essential that the facts are correctly analysed, the "key" decision points readily identified and the relevant legal principles appropriately selected and applied.

V - ASSESSMENT METHODS

Participants will be evaluated on the basis of a formal closed book examination will be set: 100% of final grade. The examination will be based on the content taught during the course. We grade all exams and papers "blind." We do not curve grades in this class. A pass mark of 50% is required.

VI - REFERENCE BOOKS

- Schaffer, Agusti, Earle. International Business Law & Its Environment, 8th Edition, South Western Cengage Learning, 2012
- Peter Nayler, Business Law in the Global Marketplace: The Effects on International Business. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- Alix Adams, Law for Business Students, Longman; seventh edition, 2012

Professeur : David CHEKROUN, dchekroun@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 26 11, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

I - DESCRIPTION

Établir avec succès des relations avec des partenaires et des clients européens ou extra-européens est essentiel dans un marché global toujours plus étroit. Les dirigeants européens accroissent significativement leurs atouts chaque fois qu'ils sont en mesure d'améliorer leur compréhension des différentes questions juridiques qui accompagnent les opérations internationales et qu'ils acquièrent des techniques de négociations relatives à ces questions.

Le droit est une part de plus en plus importante de l'environnement du monde des affaires sont menées. Ne pas être capable d'identifier les problèmes juridiques ou ne pas le faire à temps, c'est courir le risque de perdre du temps, de l'argent et des opportunités. Pour cette raison, tout dirigeant devrait être plus familier avec les principes de bases des branches du droit impliquées dans les activités commerciales. Quand ces activités dépassent les frontières nationales et deviennent internationales, le nombre des problèmes envisageable croît de manière exponentielle. Avoir une bonne compréhension du type de problèmes qui peuvent surgir permet aux dirigeants d'éviter ou tout au moins d'en minimiser les conséquences.

II - OBJECTIFS

L'objectif premier de ce cours est d'entraîner les étudiants à anticiper l'impact que peuvent avoir les problèmes juridiques sur leurs activités commerciales européennes. Les principes de droit seront étudiés aussi bien à travers leurs fondements politiques, sociaux et économiques qu'au regard de leurs applications pratiques dans les relations d'affaires. Divers cas pratiques seront étudiés et traités dans une perspective juridique avec l'ambition de proposer des conclusions et des conseils crédibles relativement aux actions à mener.

Au terme de ce module, les étudiants :

- Saurons apprécier l'environnement légal européen et international dans lequel les affaires se développent
- Auront une juste compréhension du concept de « familles de droit » et seront en mesure d'expliquer les principales caractéristiques des systèmes de droit civil et de common law.
- Seront au fait des sources primaires et secondaires du droit de l'Union européenne
- Auront assimilé la nature juridique d'un contrat d'affaire et en particulier d'un contrat européen et international
- Seront en mesure d'identifier les principales formes de structure d'entreprise connues dans les systèmes européens et d'expliquer la régulation juridique des relations de dimensions nationales et internationales
- Connaîtrons le rôle joué par les procès intentés devant les tribunaux, la procédure d'arbitrage et les modes alternatifs de règlement des litiges dans la résolution des conflits commerciaux.

III - CONTENU

Première session (9 septembre 2013): Sources du droit des affaires et résolution des litiges

L'organisation de la justice en France : Les juridictions judiciaire, civiles et pénales, les juridictions administratives ; Les principales caractéristiques du droit civil et de la *common law* ; Les sources du droit européen (traités européens, règlements et directives ; l'effet direct du droit européen du travail ; Les principales méthodes de résolution des litiges internationaux (MARC, arbitrage commercial, procédures devant les juridictions étatiques).

Deuxième session (10 septembre 2013) : Droit des contrats I – théorie

Le droit des contrats : formation (volonté, offre et acceptation) ; validité (consentement, objet et cause, contrat consensuel ou solennel) ; exécution ; responsabilité contractuelle (préjudice direct et immédiat ou préjudice indirect, restitutions, exécution en nature) ; interprétation (écrit et témoignages) ; anéantissement du contrat (erreur, fraude, violence, abus de droit ou procédural, illicéité, incapacité) ; les tiers.

Troisième session (11 septembre 2013) : Droit des contrats II – Etude de cas

Quatrième session (12 septembre 2013): Droit des sociétés

Droit des sociétés : principes généraux, les sociétés de droit français (SARL, SA, SAS, SNC, GIE) ; principales distinctions entre les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés en nom collectif et les sociétés anonymes ; les devoirs des dirigeants, exclusion et responsabilité personnelle des dirigeants.

Cinquième session (13 septembre 2013) : Simulation de négociation commerciale.

IV - METHODOLOGIE

L'enseignement du module est divisé en 5 sessions. Les informations théoriques seront complétées par des travaux dirigés fondés sur des exercices pratiques. Tout au long du module l'accent sera mis sur le développement des qualités d'analyse dont les étudiants ont besoin pour résoudre un problème de droit. Les études de cas et exercices utilisés au cours du module reposeront sur des faits d'une complexité variable. Il sera demandé aux étudiants d'analyser les faits et d'évaluer la situation juridique présentée. Il est très rare que la solution d'un problème de droit consiste en une solution unique que l'on puisse formuler de manière péremptoire. Il existe souvent plusieurs « bonnes » réponses. Une résolution réussie du cas pratique repose sur la présentation et l'évaluation de plusieurs argumentations alimentées par les données factuelles du litige. Il est essentiel que les faits soient correctement analysés, que les points « clefs » soient aisément identifiés et que règles de droits soient sélectionnées et appliquées de manière appropriée.

V - CRITERES D'EVALUATION

Les participants seront évalués lors d'un examen pour lequel l'usage d'aucun document n'est autorisé et qui représentera 100% de la note finale. L'examen sera basé sur l'enseignement reçu au cours du module. Les copies sont anonymes. Elles ne donnent pas lieu à une note. L'épreuve est validée à partir de 50% de réponses justes.

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Droit de l'entreprise, Lamy, 16^{ème} éd., 2012-2013
- F.-X Testu : Contrats d'affaires, Dalloz Action, 2010-2011

Professeur : Bruno Carpentier, bcarpentier@escpeurope.eu

Assistante : Florence SZOT, Département I&OM, 01 49 23 20 43, bureau 3412, fszot@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

- Développer les compétences méthodologiques et informatiques afin d'être à même de créer des outils de gestion et d'aide à la décision.
- Appréhender le système d'information de l'entreprise : principes, acteurs, métiers.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Le cours se déroule sur cinq séances de trois heures (une séance par semaine).

III - CONTENU

Les principaux sujets traités seront :

Concevoir et réaliser des modèles de simulation avec un tableur (Excel), dans différents domaines de gestion :

- financiers (choix d'investissements, de types de crédit, ...)
- commerciaux (assistants, devis, factures, ...)

Expliciter le système d'information (S.I.) de l'entreprise.

- définitions et exemples de S.I.
- acteurs et métiers concernés
- ERP, processus et bases de données (Access).

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours se déroule en salle micro informatique, (utilisation d'Excel et Access). par groupe de 20 étudiants au plus (maximum 2 étudiants par poste).

Le cours alterne des apports théoriques et méthodologiques de l'enseignant et une pratique de la part des étudiants :

- l'enseignant fournit les méthodes, les démonstrations, les explications,
- des cas pratiques servent de base à l'acquisition des connaissances pendant le cours,
- des exercices entre les séances permettent de conforter les apports du cours.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation consiste en un contrôle terminal individuel sur micro-ordinateur (2 heures).

Professor: Corinne HAHN, hahn@escpeurope.eu , Wei ZHOU, wzhou@escpeurope.eu
Assistant: Lara GRABER, I&OM Departement, 01 49 23 20 44, office 3412, lgraber@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

During the first year of the program students learn a wide range of scientific methods used mainly in Marketing and Finance. Students entering ESCP Europe directly in the second year need to master the basics of Statistics and Probability related to the various dimensions of management.

II - CONTENT

- Univariate descriptive statistics:

- ❖ Classifying data
- ❖ Histograms
- ❖ Calculation and interpretation of a distribution's features: mean, median, mode, variance, standard deviation
- ❖ Introduction to bivariate statistics. Line and column distributions.
- ❖ Introduction to probability theory :
- ❖ Introduction to random sampling and confidence intervals
- ❖ Introduction to hypotheses testing.

III - ASSESSMENT METHODS

- Continuous assessment accounts for 50% of the final grade. It comprises many quizzes throughout the course
- The two-hour final exam accounts for 50% of the final grade.

IV - REFERENCE BOOKS

“[Practical Business Statistics with Student CD-ROM](#)”, 5th Edition, Andrew F Siegel, McGrawHill.

Professeur : Corinne HAHN, hahn@escpeurope.eu

Assistante : Lara GRABER, I&OM Département, 01 49 23 20 44, bureau 3412, lgrab@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Ce cours a pour objectifs que chaque étudiant soit en mesure de :

1. maîtriser quelques unes des méthodes de base permettant d'assimiler de façon plus générale la démarche scientifique en gestion.
2. développer le sens critique nécessaire lors du choix d'une méthode d'analyse et la capacité à interpréter les résultats d'un traitement statistique.

II - CONTENU

Séance 1	Rappels de statistique univariée : décrire une série statistique - Les types de variables et les graphiques associés - Calcul d'indicateurs
Séance 2	Statistique bivariée: analyse de la dépendance entre 2 variables - Cas de deux variables qualitatives. Indépendance statistique - Cas d'une variable qualitative et d'une variable quantitative. Corrélation
Séance 3	Statistique bivariée: analyse de la dépendance entre 2 variables - Cas de deux variables quantitatives. Corrélation linéaire
Séance 4	Sondage et échantillonnage Estimation ponctuelle et par intervalle de confiance - Cas d'une moyenne - Cas d'une fréquence
Séance 5	Notion de test d'hypothèses - Test du χ^2

III - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation se compose

- d'un test de connaissance qui comptera pour 50% de la note finale (note minimale 7 sur 20),
- de 4 quiz qui compteront pour 50% de la note finale.

IV - LIVRES DE REFERENCE

Ouvrages en français :

Statistique en Gestion et Economie – Martel et Nadeau, Gaëtan Morin

Statistique descriptive – Py, Economica

Méthodes statistiques en Gestion –Tenehaus, DUNOD

Techniques statistiques – Baillargeon, SMG ←

Cours de statistique descriptive - Calot - DUNOD

Statistique appliquée à la gestion - Giard – ECONOMICA

Pratique et analyse des enquêtes par sondage - Deroo/Dussaix - PUF

Statistique. - Wonnacott - ECONOMICA

Théorie et méthodes de la statistique - Saporta - Edition TECHNIP

Les sondages - Droesbeke, Fichat, Tassi - ECONOMICA

Ouvrages en anglais :

How to lie with Statistics - Darrel Huff - PELIKAN/PENGUIN BOOKS

Statistics for Business and Economics –Mac Clave, Benson and Sincich, PEARSON

Elementary Business Statistics; the modern approach –Freund, Williams and Perles, PRENTICE HALL

Everybody can learn statistics –Levine and Stephan, PEARSON

Business statistics – Levine, Krebbiel and Berenson, PRENTICE HALL

Quantitative Methods for decision makers – Wisniewski, PRENTICE HALL

Professor: Emmanuel COMBE, ecombe@escpeurope.eu

Assistant: Elsa MONCASSIN, SJES Department, room 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The course aims to provide students with the basic tools and methodology used in modern economic analysis, through the study of current issues related to micro and macroeconomics. These concepts will study of a wide range of phenomena. On each topic, the course presents different theoretical analyzes and empirical ranges. The course is structured in two parts. Firstly, microeconomics studies various aspects of decision making by consumers and firms behaviors in different market arrangements. Secondly, macroeconomics involves the study of the economy as a whole, especially issues related to inflation, policy instruments and growth, international economics.

II - CONTENT

I/ Microeconomics

- ◆ Demand Function and consumer behavior
- ◆ Supply function and market equilibrium
- ◆ Competition, monopoly and oligopoly
- ◆ Introduction to regulation policy

II/ Macroeconomics

- Inflation and desinflation
- Employment and unemployment
- Monetary and budgetary policies
- International trade and protectionism

III - ASSESSMENT METHODS

The course leads to a written terminal control, in the form of open questions, exercises and a comment of an economic fact.

IV - REFERENCE BOOKS

E. COMBE (2012): *Précis d'économie*, PUF Presse Universitaire de France Ed., 12^{ème} édition.

G. MANKIW (2011): *Principles of Economics*, Ed. Mc Graw-Hill., 6th edition.

Professeur : Emmanuel COMBE, ecombe@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Le cours vise à fournir aux étudiants les outils de base de l'analyse économique, au travers de l'étude de thèmes d'actualité relevant de la micro et de la macro-économie. Sur chaque thème, le cours présente les différentes analyses théoriques en vigueur et leur portée empirique ; une place de choix est également accordée à la question de la mesure des notions économiques usuelles (chômage, inflation etc).

II - CONTENU

I/ Microéconomie

1. La fonction de demande
2. Fonction d'offre et équilibre de marché
3. Concurrence, monopole, oligopole
4. Introduction à la réglementation

II/ Macroéconomie

1. Inflation et désinflation
2. Chômage et emploi
3. La politique monétaire et budgétaire
4. Ouverture et protection

III - MODALITES D'EVALUATION

Le cours donne lieu à un contrôle terminal écrit, prenant la forme de questions ouvertes, d'exercices et d'un commentaire d'un fait d'actualité économique.

IV - LIVRE DE REFERENCE

E. Combe, Précis d'économie, PUF, 2012

Professeurs: Pramuan **BUNKANWANICHA**, pbunkanwanicha@escpeurope.eu,
Anne **GAZENDEL**, gazengel@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, 01 49 23 20 79, bureau 2517, criton@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

This course introduces basic concepts, methods, and tools for financial decision making. The course presents the fundamental principles in corporate finance including (i) financial statement analysis; (ii) time value of money; and (iii) capital budgeting decision.

II - LEARNING OUTCOMES

After taking this course, students should be able:

- To conduct financial statement analysis.
- To understand the core concepts of time value of money
- To evaluate a project investment.

III - CONTENT

- Corporate Finance and the Financial Manager
Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 1, 26
- Introduction of Financial Statement Analysis
Readings: Berk and DeMarzo, Chapter 2
- Financial Decision Making and Time Value of Money
Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 3, 4, 5
- Investment Decision Rules
Readings: Berk and DeMarzo, Chapter 6
- Capital Budgeting and Determining Free Cash Flow
Readings: Berk and DeMarzo, Chapter 7

IV - TEACHING METHODS

The course will follow the unique text book (i.e., the reference book) from chapters 1 to 7 and chapter 26. In addition to the class lectures, students are expected to actively participate in class with several exercises and cases.

V - ASSESSMENT METHODS

The grading will be based on a common exam at the end of this 15h module. The score will represent 30% of the overall grade of the two core courses in finance (FF04+FM03).

Two absences without valid excuses during the semester will be considered as “abandoned” the course and will automatically receive “F” grade. Only official document proofing that you were seriously ill or had a serious emergency can be used to justify your absences.

VI - REFERENCE BOOKS

Berk, Jonathan and Peter DeMarzo, “Corporate Finance”, 2nd edition 2011, Pearson Education
This book will be distributed to students.

Professeurs: Pramuan **BUNKANWANICHA**, pbunkanwanicha@escpeurope.eu,
Anne **GAZENGEL**, gazengel@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, 01 49 23 20 79, bureau 2517, criton@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Présenter les concepts, méthodes et outils de la finance qui constitue une base de connaissance préalable à tout approfondissement. Les thèmes qui seront abordés dans ce cours sont : (i) l'analyse financière; (ii) la valeur temps de l'argent (iii) le choix d'investissement.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A la fin de ce cours, l'étudiant doit être capable de :

- Conduire une analyse financière d'une entreprise
- Comprendre le concept de la valeur temps de l'argent
- Évaluer un projet d'investissement.

III - CONTENU

- La finance d'entreprise et le rôle du financier

Lectures: Berk et DeMarzo Chapitre 1

- Introduction à l'analyse financière

Lectures: Berk et DeMarzo Chapitre 2, 26

- Fondement des décisions financières et valeur temps de l'argent

Lectures : Berk et DeMarzo Chapitre 3, 4, 5

- Les critères de choix d'investissement

Lectures: Berk et DeMarzo Chapitre 6

- Pratique des choix d'investissements et détermination du free cash flow

Lectures : Berk et DeMarzo Chapitre 7

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours est fondé sur un manuel unique (cf. livre de référence) dont nous traitons les chapitres 1 à 7 et chapitre 26. Au-delà d'une présentation par le professeur des principaux concepts et outils étudiés, le cours est aussi fondé sur une participation active des élèves à travers de nombreux exercices et cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

Un contrôle commun sanctionnera la fin de ce module de 15h. La note obtenue représentera 30% de l'ensemble constitué par les deux cours de base de finance (FF04+FM03).

A partir de la 2ème absence non justifiée, l'étudiant sera exclu de cours, et ne sera pas autorisé à passer les contrôles (note F). En cas d'absence lors d'un examen intermédiaire, seul un certificat médical permettra de justifier cette absence.

VI - LIVRES DE REFERENCE

J. BERK & P. DEMARZO, *Finance d'Entreprise*, Pearson Education, 2^{ème} édition (G. Capelle Blanchard, N. Couderc, N. Nalpas, 2011)

Cet ouvrage est distribué aux étudiants.

Professors: *Pramuan BUNKANWANICHA, pbunkanwanicha@escpeurope.eu,*
Anne GAZENGEL, gazengel@escpeurope.eu

Assistant: Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

This course complements the key concepts covered in the “Fundamentals of Finance (FF04)” course, aiming at mastering the understanding of the modern corporate finance. The course focuses on core basic theories in corporate finance, preparing students to enhance their ability to master more complex issues in advanced finance courses.

II - LEARNING OUTCOMES

After taking this course, students should be able:

- To evaluate the value of bonds and stocks.
- To determine the relationship between risk and return.
- To analyze a firm’s capital structure and a firm’s payout policy.
- To understand financial derivatives to manage risk.

III - CONTENT

- Bond and Stock Valuation

Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 8, 9

- Risk, Return, and the Cost of Capital

Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 10-13

- Capital Structure and Payout Policy

Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 14-17

- Introduction to Long-term Financing

Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 23-24

- Options and Risk Management

Readings: Berk and DeMarzo, Chapters 20

IV - TEACHING METHODS

The course will follow the unique text book (i.e., the reference book) from chapters 8 to 17, chapter 23-24, and chapter 20. In addition to the class lectures, students are expected to actively participate in class with several exercises and cases.

V - ASSESSMENT METHODS

The grading of this 30h module will be based on two exams: a midterm exam (30%) and a final exam (40%). These two exams will represent 70% of the overall grade of the two core courses in finance (FF04+FM03).

Three absences without valid excuses during the semester will be considered as “abandoned” the course and will automatically receive “F” grade. Only official document proofing that you were seriously ill or had a serious emergency can be used to justify your absences.

VI - REFERENCE BOOKS

Berk, Jonathan and Peter DeMarzo, “Corporate Finance”, 2nd edition 2011, Pearson Education
This book will be distributed to students.

Professeurs: Pramuan BUNKANWANICHA, pbunkanwanicha@escpeurope.eu,
Anne GAZENGEL, gazengel@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Ce cours complète les concepts essentiels présentés dans le cours de « Fondements de Finance (FF04) » pour atteindre une compréhension générale de finance moderne. Ce deuxième cours, au contenu plus théorique, donnera aux élèves les outils nécessaires pour aborder l'ensemble des cours d'approfondissement en finance.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A la fin de ce cours, l'étudiant doit être capable de :

- Maîtriser les méthodes d'évaluation des obligations et des actions
- Comprendre la relation entre risque et rentabilité
- Analyser la structure du capital et la politique de distribution d'une entreprise
- Savoir utiliser les produits financiers dérivés nécessaires à la gestion du risque.

III - CONTENU

- L'évaluation des obligations et des actions

Lectures : Berk et DeMarzo, Chapitres 8, 9

- Risque et rentabilité, le coût du capital

Lectures : Berk et DeMarzo, Chapitres 10-13

- Structure financière et politique de dividendes

Lectures : Berk et DeMarzo, Chapitres 14-17

- L'introduction du financement à long terme de l'entreprise

Lectures : Berk et DeMarzo, Chapitres 23-24

- Les options et la gestion des risques

Lectures : Berk et DeMarzo, Chapitres 20.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours est fondé sur un manuel unique (cf. livre de référence) dont nous traitons les chapitres 8 à 17, chapitres 23-24, et chapitre 20. Au-delà d'une présentation par le professeur des principaux concepts et outils étudiés, le cours est aussi fondé sur une participation active des élèves à travers de nombreux exercices et cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

Ce module de 30h sera sanctionné pour deux notes, l'une de contrôle continu (30%), l'autre de contrôle terminal (40%). Ces notes représenteront 70% de l'ensemble constitué par les deux cours de base de finance (FF04+FM03).

A partir de la 3ème absence non justifiée, l'étudiant sera exclu de cours, et ne sera pas autorisé à passer les contrôles (note F). En cas d'absence lors d'un examen intermédiaire, seul un certificat médical permettra de justifier cette absence.

VI - LIVRES DE REFERENCE

J. BERK & P. DEMARZO, *Finance d'Entreprise*, Pearson Education, 2^{ème} édition (G. Capelle Blanchard, N. Couderc, N. Nalpas, 2011). *Cet ouvrage est distribué aux étudiants.*

Professor: Luca M. Visconti – bureau 2421 – lvisconti@escpeurope.eu

Assistant: Anna WALTERS, Marketing Department, office 2415, 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

- Discover and learn to manage the key notions and tools of marketing
- Develop both "problem setting" and "problem solving" skills
- Understand current developments in the marketing discipline and in market dynamics
- Embrace a critical perspective on marketing in terms of both objectives and approaches
- Identify the main professional opportunities in the context of marketing

II - CONTENT

The Course consists of 30 hours, and includes frontal lessons, short cases and exercises, class discussions, and a real business project that will be developed all along the semester (APP - Apprentissage Par Problème). Details on the project (aims, due achievements, deadlines, and outputs) will be available at the beginning of the Course. Each class will also include the 'Outlook' section, in which the professor will provide you with some anticipations of the new marketing frontiers on the class' topic as well as with indications about the elective course(s) in which to find an in-depth analysis of the topic.

Class 1 – Marketing now and then ("Marketing Management" – Chapters 1, 2)

- Definitions, paradigms, stereotypes, and risks of marketing
- Stages of the marketing process
- The marketing plan
- Outlook: current marketing trends

Class 2 – Buying Behavior (Chapters 6, 7)

- q) The individual [private] customer: "B2C marketing"
- r) The industrial customer: "B2B marketing"
- s) Factors that influence customer's buying behavior
- t) Outlook: beyond purchase and the B2B/B2C dyads

Class 3 – Analytical marketing ("Market Intelligence" – Chapters 3, 4)

- u) Forecasting market demand

Stages of a market research project

Classification of market research studies: quantitative versus qualitative; exploratory versus descriptive versus causal

- v) Types of data: in-house versus external; primary versus secondary; panel versus ad hoc
- w) Outlook: current trends in market research

Class 4 – Strategic marketing: Key strategic decisions (Chapters 8, 10)

- 4. Segmentation
- 5. Targeting
- 6. Positioning: competitive and perceived positioning
- 7. Measuring competitive results: the market share
- 8. Outlook: customers' involvement in companies' strategic decisions

Class 5 – Strategic marketing: Strategic decisions in an international context (Chapter 21)

- Approaching international markets
- International marketing strategies between standardization and adaptation
- Leveraging upon international partners

- Outlook: the emergence of localisms and the critique to hyper-standardized globalization

Class 6 – Strategic marketing: Marketing and sustainability (Chapter 22)

- Defining sustainability in marketing
- Identifying the social implications of marketing
- Implementing a sustainable marketing strategy
- Outlook: green-washing and total sustainable marketing

Class 7 – The offer: product and brand (Chapters 9, 11, 12, 13.1)

- ◆ Levels of the product
- ◆ Product life cycle
- ◆ Specificities of services
- ◆ The intangible value of the brand
- ◆ Outlook: SDL ("service dominant logic") and the brand economy era

Class 8 – The offer: value and price (Chapters 5, 14)

- Customer perceived value
- Customer satisfaction
- Criteria to set the price
- Outlook: value co-construction

Class 9 – Accompanying the offer: logistics and distribution channels (Chapters 15, 16)

- Types and functions of distribution channels
- Setting a distribution strategy
- Retailing marketing
- Outlook: e-marketing and store experience

Class 10 – Accompanying the offer: communication (Chapters 17, 18)

- Developing a communication strategy
- "Above-the-line" communication: advertising
- "Below-the-line" communication: events, public relations, and promotions
- Outlook: social media and non-conventional communication

III - TEACHING METHODS

- Frontal lessons
- Class animation and discussion
- Short cases and exercises
- Real case starting from the brief attributed by a company in order to foster participants' ability to apply theories and models illustrated along the Course.

IV - ASSESSMENT METHODS

* Continuous evaluation (50 %):

- Class animation: 10 %

- 1 project « Apprentissage Par Problème » : 40 %

* Written test (final exam) 50 %

(Minimum grade in the final exam in order to validate the course: 8/20)

Students are required to attend all class sessions. In exceptional cases, they may miss up to two sessions, given prior excuse, sent to the class professor by e-mail prior to start of the course. Students who miss more than two sessions will be automatically excluded from the class, no matter which reasons and justification they provide. This means that these students will no longer be allowed to attend the classes or to take the final exam. They will only be admitted to one retake exam but the maximum grade they may register is 10/20.

V - REFERENCE BOOKS

Main textbook

Kotler P. and Dubois B. (2012) *Marketing Management*, 14th edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Other suggested references

Other marketing textbooks

Baines P., Fill C. and Page K. (2011) *Marketing*, 2nd edition, Oxford: Oxford University Press.

Gilligan C. and Wilson R.M.S. (2009) *Strategica Marketing Planning*, 2nd edition, Burlington: Elsevier.

Lambin J.J and Schuiling I. (2012) *Market-Driven Management: Strategic and Operation Marketing*, 3rd edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tybout A.M. and Calder B.J. (2010) *Kellogg on Marketing*, 2nd edition, Hoboken: John Wiley & Sons.

Textbooks on critical marketing

Ellis N., Fitchett J., Higgins M., Jack G., Lim M., Saren M. and Tadjewski M. (2011) *Marketing: A Critical Textbook*, London: Sage.

Peñaloza L., Toulouse N. and Visconti L.M. (2011) *Marketing Management: A Cultural Perspective*, London: Routledge.

Scientific marketing journals - France

Décisions Marketing : www.afm-marketing.org → publications

Revue Française du Marketing : www.afm-marketing.org → publications

Scientific marketing journals – International

European Journal of Marketing

www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=EJM

International Journal of Research in Marketing

www.journals.elsevier.com/international-journal-of-research-in-marketing

Journal of Marketing

www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Marketing/JournalofMarketing.aspx

Journal of Marketing Research

www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Marketing%20Research/JournalofMarketingResearch.aspx

Journal of Public Policy & Marketing

www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Public%20Policy%20Marketing/JournalofPublicPolicyMarketing.aspx

Managerial journals - France

CB News

www.cbnews.fr

La Revue des Marques :

www.journaux.fr/la-revue-des-marques_commerce-marketing-communication_presse-professionnelle_132892.html

Linéaires

www.lineaires.com

LSA

www.lsa-conso.fr

Point de Vente

www.pointsdevente.fr

Management

www.capital.fr/le-magazine/management

Stratégies

www.strategies.fr

Managerial journals - International

Harvard Business Review

<http://hbr.org>

MIT Sloan Management Review

<http://sloanreview.mit.edu>

Web Sites

Association Française de Marketing: www.afm-marketing.org

American Marketing Association: www.marketingpower.com

Marketing Science Institute: www.msi.org

Your learning space: <http://marketing.i-campus.fr>

Professeur : Luca M. Visconti – bureau 2421 – lvisconti@escpeurope.eu

Assistante : Anna WALTERS, Département Marketing, bureau 2415, 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

- Permettre de découvrir et de maîtriser les concepts et les outils fondamentaux du marketing
- Développer des capacités de conceptualisation des problèmes de marketing ("problem setting") ainsi que des solutions ("problem solving") autour d'un cas réel
- Étudier les changements du marketing et de l'actualité des marchés contemporains
- Construire une approche critique au marketing (objectives et approches)
- Identifier les principales opportunités professionnelles dans le contexte du marketing

II - CONTENU

Le cours se compose de 30 heures de cours magistraux. Les séances comprennent théories, cas et discussions, ainsi que l'application des concepts à un projet APP (Apprentissage Par Problème) partagé avec une entreprise. Toutes les indications sur le déroulement du projet seront données pendant la première séance du cours. Les séances permettront sur un thème donné de présenter les grandes tendances marketing et leurs évolutions ("Anticipations") et donneront également un aperçu de l'offre des cours de spécialisation.

Séance 1 – Le marketing hier et maintenant ("Marketing Management" – Chapitres 1, 2)

- Définitions, paradigmes, stéréotypes et risques du marketing
- Les étapes du processus de marketing
- Le plan marketing
- Anticipations : les nouvelles tendances dans la discipline

Séance 2 – Comprendre le client ("Buying Behavior" – Chapitres 6, 7)

- Le consommateur : les particularités des clients finaux (" B2C marketing")
- Le client industriel : logique d'achat (" B2B marketing")
- Les variables qui influencent les processus d'achat
- Anticipations : au-delà de l'achat et de la dyade B2C/B2B

Séance 3 – Le marketing analytique ("Market Intelligence" – Chapitre 3, 4)

- La prévision de la demande de marché
- Les étapes d'une étude de marché
- La classification des études de marché : qualitatives / quantitatives ; exploratoires / descriptives / explicatives
- La nature des données : internes / externes ; primaires /secondaires ; panel / ad hoc
- Anticipations : les tendances actuelles dans la recherche marketing

Séance 4 – Le marketing stratégique : Les décisions stratégiques (Chapitres 8, 10)

- Segmentation
- Ciblage
- Positionnement voulu et perçu
- Les résultats face à la concurrence : la part de marché
- Anticipations : la participation des clients dans les décisions stratégiques d'entreprise

Séance 5 – Le marketing stratégique : Les stratégies dans un contexte international (Chapitre 21)

- Le choix des marchés
- Les stratégies internationales entre standardisation et adaptation
- Les partenariats à l'international
- Anticipations : l'émergence des « localismes » et la problématisation d'une approche globale

Séance 6 – Le marketing stratégique : Les stratégies marketing et le développement durable (Chapitre 22)

- Définitions du développement durable
- Identification des implications sociales du marketing

- Mise en œuvre d'une stratégie de développement durable
- Anticipations : « greenwashing » et « total sustainable marketing »

Séance 7 – L'offre : le produit et la marque (Chapitres 9.3, 11, 12, 13.2)

- Les différents niveaux du produit
- Le cycle de vie
- Les spécificités des services
- La dimension intangible de la marque
- Anticipations : SDL ("service dominant logic") et économie des marques

Séance 8 – L'offre : la valeur et le prix (Chapitres 5.1, 14)

- La valeur perçue par le client
- La satisfaction
- Les critères de fixation du prix
- Anticipations : co-construction de la valeur

Séance 9 – Accompagner l'offre : la logistique commerciale et les canaux de distribution (Chapitres 15, 16)

- Les typologies et les rôles des canaux de distribution
- Mise en place d'une stratégie de distribution
- Le marketing des distributeurs
- Anticipations : e-marketing et expérience sur l'espace de vente

Séance 10 – Accompagner l'offre : la communication (Chapitres 17, 18)

- Mise en place de la stratégie de communication
- La communication "above-the-line" : la publicité
- La communication "below-the-line" : les événements, les relations publiques, la promotion
- Anticipations : les media sociaux et la communication non conventionnelle

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Exposés par le professeur
- Animation des cours magistraux
- Réflexion sur des exemples et des exercices pendant les cours
- Réalisation d'un projet APP autour d'un cas réel en collaboration avec une entreprise où les étudiants appliqueront leurs connaissances théoriques à une problématique concrète

IV - MODALITES D'EVALUATION

* Contrôle continu (50 %) :

- Participation en cours : 10 %

- 1 projet « Apprentissage Par Problème » : 40 %

* Examen (Contrôle terminal) : 50 % (note minimale exigée pour valider le cours : 8/20)

Au-delà de deux absences (justifiées ou non), l'étudiant concerné sera exclu du cours et n'aura droit qu'au rattrapage (note plafonnée à 10/20 ; les notes de contrôle continu ne seront pas prises en compte).

V - LIVRES DE REFERENCE

Ouvrage de Référence

Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2012) *Marketing Management*, 14^{ème} édition, Paris : Pearson.

Bibliographie complémentaire

Ouvrages généraux

Baines P., Fill C. and Page K. (2011) *Marketing*, 2nd edition, Oxford: Oxford University Press.

Frossard A.L. et Gucieski P. (2010) *Le Tour du Marketing en 12 étapes*, Paris : Dunod.

Lambin J.J. et de Moerloose C. (2012) *Marketing Stratégique et Opérationnel*, 8^{ème} édition, Paris : Dunod.

Tybout A.M. et Calder B.J. (2010) *Kellogg on Marketing*, 2^{ème} édition, Hoboken : John Wiley & Sons.

Ouvrages pour un approche critique sur le marketing

Ellis N., Fitchett J., Higgins M., Jack G., Lim M., Saren M. et Tadajewski M. (2011) *Marketing: A Critical Textbook*, London : Sage.

Peñaloza L., Toulouse N. et Visconti L.M. (2011) *Marketing Management : A Cultural Perspective*, London :

Routledge.

Revues scientifiques françaises

Décisions Marketing : www.afm-marketing.org → publications

Revue Française du Marketing : www.afm-marketing.org → publications

Revues scientifiques internationales

European Journal of Marketing :

www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=EJM

International Journal of Research in Marketing :

www.journals.elsevier.com/international-journal-of-research-in-marketing

Journal of Marketing

www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Marketing/JournalofMarketing.aspx

Journal of Marketing Research

www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Marketing%20Research/JournalofMarketingResearch.aspx

Journal of Public Policy & Marketing

www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Public%20Policy%20Marketing/JournalofPublicPolicyMarketing.aspx

Revues managériales

CB News :

www.cbnews.fr

La Revue des Marques :

www.journaux.fr/la-revue-des-marques_commerce-marketing-communication_presse-professionnelle_132892.html

Linéaires :

www.lineaires.com

LSA :

www.lsa-conso.fr

Point de Vente :

www.pointsdevente.fr

Management :

www.capital.fr/le-magazine/management

Stratégies

www.strategies.fr

Harvard Business Review :

<http://hbr.org/>

Sites Web

Association Française de Marketing : www.afm-marketing.org

American Marketing Association : www.marketingpower.com

Marketing Science Institute : www.msi.org

Données de consommation

http://www.insee.fr/fr/themes/indicateur.asp?id=29&type=1&page=indic_cons.asp

<http://www.tns-sofres.com/>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

<http://www.mediametrie.fr/>

<http://www.ined.fr/>

Le point de vue des associations de consommateurs

<http://www.conso.net/page/> édité l'Institut national de la Consommation

<http://www.quechoisir.org/> édité par l'UFC

Communication et Publicité

<http://www.strategies.fr/>

<http://www.culturepub.fr/>

<http://adage.com/>

<http://cbnews.fr/>

<http://www.marketing-alternatif.com/> blog de l'agence Tribeca

Marketing digital

<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marketing-5766.htm>

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/>

<http://www.iabfrance.com/>

<http://www.vanksen.fr/blog/>

Quelques bons blogs

http://www.paperblog.fr/users/christophe_btz/

<http://consommateurinfluenceur.blogspot.fr/>

<http://www.culture-materielle.com/>

<http://www.escp-marketcom.eu>

Votre site web

<http://marketing.i-campus.fr>

Professor: Gilles ARNAUD, garnaud@escpeurope.eu – Philippe GABILLIET, gabilliet@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, bureau 2116, 01.49.23.21 04, klissarrague@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The purpose of this course is to help students understand how people and teams function in organizational settings, based both on the latest social science research and managerial practice. In particular, students should learn:

- 1) To learn more about themselves and their own assumptions and to understand more about others in order predict and influence own and others' behaviors;
- 2) To build a toolkit of concepts so that they can engage in a dialogue about individuals and teams in organizational settings more knowledgeably;
- 3) To prepare themselves to lead diverse individuals and teams in a global context.

II - CONTENT

The course is organized in 5 sessions of 3 hours each. Each session is structured in the following way:

- 1 - A case followed by a class discussion,
- 2 - A presentation of key theories and concepts,
- 3 - Small group exercises aimed at putting concepts in practice.

Each session deals with one topic and is prepared by the students with readings of relevant documents. Students must complete each session with the study of the appropriate chapter of the compulsory textbook.

Session 1: Introduction and Personality

- General introduction (course, syllabus, students and faculty)
- ◆ Definition of Organizational Behavior (OB)
- ◆ Definition of personality and explain factors that determine an individual's personality
- ◆ Understanding personality in management
- ◆ Identifying personal and cultural values

Session 2: Perception and Communication

- Description of the perceptual process
- Identifying factors influencing perception
- Person perception: making judgments about others (stereotypes, attribution theory)
- Describing the communication process
- Providing tools and identifying barriers to effective communication (interpersonal, cross-cultural, ...)
- Advantages and challenges of electronic communication influence of social networks on communication.

Session 3: Motivation

- Defining motivation
- Identifying early theories of motivation and evaluating their applicability today
- Managing performance through motivation: goal-setting theory and management by objectives, reinforcement theory

Session 4:

- Identifying links between motivation or demotivation and stress
- Contrasting groups and teams
- Foundations of group dynamics: roles, norms, cohesion, social loafing
- Identifying the characteristics of effective teams
- Analyzing the growing popularity of teams in organizations
- Comparing advantages and disadvantages of diversity in teams
- Understanding social influence: conformity, polarization, minority influence

Session 5: Influence, authority, and leadership

- Influence tactics and their contingencies

- Obedience to authority: the Milgram experiment and its application to contemporary organizational situations
- Defining leadership and contrasting leadership and management
- Leadership theories (trait, contingency, situational, ...)
- Comparing and contrasting between charismatic, transformational, and transactional leadership
- Addressing challenges to the effectiveness of leadership

III - ASSESSMENT METHODS

Credit is derived from the following components:

1. **20%** is obtained through the evaluation of homework and participation during class activities (case preparation, readings, class exercises, class participation, etc.)
2. **30%** is obtained from a written report.
3. **50%** is obtained from the final exam.

IV - REFERENCE BOOKS

Robbins S.P., and Judge T.A. (2011), *Organizational Behavior (14th ed., Global)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc./Prentice-Hall.

Professeur : Gilles ARNAUD, garnaud@escpeurope.eu – Philippe GABILLIET, gabilliet@escpeurope.eu

Assistante : Keren LISSARRAGUE, bureau 2116, 01.49.23.21 04, klissarrague@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Ce cours a pour objectif d'analyser et comprendre les composantes de l'action et du comportement humain dans les organisations. Il doit permettre à chaque étudiant :

- D'expliquer les processus psychologiques liés aux comportements des individus au travail,
- De saisir la dynamique des échanges entre membres d'une organisation,
- De développer ses capacités d'analyse du comportement humain dans la vie sociale et dans les situations professionnelles, pour favoriser des réponses pertinentes,
- De prendre en considération l'interculturalité et la diversité.

II - CONTENU

Ce cours comporte 5 séances de 3 heures, comprenant en règle générale :

- Un exposé des concepts et des principes de base,
- Une discussion sur un texte ou sur un cas,
- Des exercices pratiques relatifs aux thèmes traités et/ou des présentations de films vidéo.

Chaque séance, centrée sur un thème, est préparée par une lecture approfondie du manuel et par un travail personnel d'apprentissage des connaissances de base (lecture d'un texte, et/ou d'un cas).

Séances 1 : Introduction et Personnalité

- Présentation générale du cours (finalités du cours, contenu des séances, calendrier, méthodes pédagogiques, modalités de contrôle)
- ◆ Définition du Comportement Organisationnel (CO)
- Présentation des facteurs déterminants de la personnalité et du comportement
- Influence des principaux traits de personnalité sur le comportement au travail
- Valeurs personnelles et culturelles

Séance 2 : Perception et communication

- La perception comme processus préalable à la communication
- Description de la théorie de l'attribution et des erreurs d'attribution
- Compréhension des mécanismes provoquant les stéréotypes et leurs effets négatifs
- Comparaison des différentes formes de communication (verbale, non verbale, formelle, informelle)
- Identification des obstacles à la communication (par ex. culturels)
- Influence des nouvelles technologies d'information sur la communication

Séance 3 : Motivation

- Définition du processus de motivation
- Description des théories des besoins, des attentes, des objectifs, du renforcement
- Présentation du modèle de l'enrichissement des tâches
- Implications concrètes des théories de la motivation pour les individus en contexte de travail
- Introduction à la problématique du stress lié à la motivation (ou la démotivation)

Séance 4 : Travail en équipes

- Définition de la notion d'équipe de travail (à contraster avec celle de groupe)
- Les fondamentaux de la dynamique de groupe: rôles, normes, cohésion, paresse sociale
- De la popularité croissante du travail en équipe au sein des organisations
- Recensement des caractéristiques d'une équipe efficace
- Diversité : atout ou obstacle ?
- Processus d'influence sociale (conformisme, influence minoritaire, polarisation collective, normalisation)

Séance 5 : Influence, autorité et leadership

- Soumission à l'autorité : l'expérience de Stanley Milgram
- Tactiques d'influence au sein des organisations, réseaux
- Principales approches du leadership : théorie des traits, théorie du comportement, leadership situationnel, leadership adaptatif

- Différenciation entre leadership charismatique, transformationnel et transactionnel
- Réflexion sur l'efficacité du leadership

III - MODALITES D'EVALUATION

La note finale pour l'obtention du crédit est composée d'une note de contrôle continu (points 1 et 2) et d'une note de contrôle terminal.

- Une note attribuée pour la préparation des textes, cas, lectures, et pour la participation générale au cours **(20 %)**
- Une note pour la rédaction d'un dossier **(30 %)**
- Une note de contrôle terminal. Le contrôle terminal consistera à traiter des questions relatives au cours et, éventuellement, illustrées par des documents **(50 %)**

IV - LIVRES DE REFERENCE

Manuel de référence (obligatoire)

Comportements humains et Management (3^{ème} édition) : Pearson Education

COURS FONDAMENTAUX DE LANGUES

*Chaque cours fondamental de langue
représente 0,5 crédit ECTS par semestre et par langue.
L'inscription à au moins 2 cours de langues est obligatoire.*

Professeur : Nejmedine KHALFALLAH

*Assistants: Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C bureau 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu*

I - NIVEAU

Étudiants arabophones et assimilés

II - OBJECTIFS

- Mieux connaître les relations entre sociétés arabes, droits et pouvoirs (politiques et autres).
- Maîtriser l'art d'argumenter un point de vue.
- Posséder le vocabulaire propre aux domaines économiques et politiques.

III - PROGRAMME

- Regard critique sur les sociétés arabes modernes et contemporaines à travers des auteurs et des textes.
- Des exposés animés et des débats constructifs.
- Des films documentaires commentés.

IV - MODALITES D'EVALUATION

La note globale est une synthèse de deux notes :

- Contrôle Continu : 50 %
- Contrôle Terminal : 50 %

Professeur : Zun-Long CHEN

Assistants : Patricia Monce/Nicolas BAREAU, Département L&C, bureau 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu / nbureau@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

- Consolider et approfondir son niveau de chinois mandarin à l'oral et à l'écrit
- Acquérir les connaissances de la langue des affaires chinoise
- Connaître l'actualité en Chine à travers les journaux.

II - PROGRAMME

Ce cours se déroule sur la base de 10 séances :

- Travail sur des textes en chinois
- Traduction de textes français en chinois
- Travail sur le chinois langue des affaires
- Traduction d'articles de journaux (français/chinois, chinois/français).

III - MODALITES D'EVALUATION

- contrôle continu : 50% (dictée des caractères chinois à chaque séance)
- contrôle terminal : 50% (épreuve écrite de traduction français/chinois, chinois/français).

IV - BIBLIOGRAPHIE

- Textes divers
- Journaux (Ouzhoushibao, Renminribao, Le Monde, Le Figaro...)
- *Faire l'expérience du chinois, Affaires commerciales en Chine*, Higher Education Press, Chine.

Professeur : Laurent HABERT, lhabert@escpeurope.eu, bureau 3224

Assistants : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, bureau 3222, 01 49 23 20 87/22 52

pmonce@escpeurope.eu, nbureau@escpeurope.eu

Lectorat de Français : 2 lecteurs, bureau 1220

Public : Étudiants non francophones suivant des cours à ESCP Europe.

I - OBJECTIFS

Afin d'aider ces étudiants à tirer le meilleur parti de leur cours à ESCP Europe et de leur séjour en France, il poursuit les buts suivants :

- renforcer les techniques langagières de base (compréhension auditive, compréhension écrite, expression orale, expression écrite).
- Familiariser les étudiants avec le système de références (historiques, sociales, politiques, économiques, culturelles...) utilisé par les Français.

II - CONTENU

Les étudiants sont placés dans des groupes de niveaux d'après le cadre européen commun de référence (A1-A2-B1-B2-C1). Chaque professeur adapte le contenu de son cours au niveau des étudiants en travaillant les quatre compétences de communication :

Compréhension auditive : écoute de documents sonores et authentiques : extraits de films, émissions de télévision et de radio.

Expression orale : des jeux de rôle, mises en situation, débats, tables rondes, exposés. Des exercices de phonétique permettent d'améliorer la prononciation.

Compréhension écrite : lecture et analyse de documents authentiques : articles de presse, documents professionnels, formulaires administratifs, textes littéraires...

Expression écrite : production de textes divers dans une perspective communicative précise. Enrichissement linguistique à partir des productions.

La grammaire est étudiée en contexte au moyen de jeux linguistiques et d'exercices variés au cours des divers moments de communication.

III - MODALITES D'EVALUATION

- contrôle continu : 50%

(la participation et l'assiduité seront comptabilisées dans cette note)

- contrôle terminal : 50%

(il aura lieu à l'avant-dernière séance du cours. Il portera sur ce qui aura été étudié en classe au cours du semestre).

Professor: Pamela HARFORD-SCHMITT, Office 1230

Secretaries: Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, L&C Department, Office 3222, 01 49 23 20 87/22 52

pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu,

5 teaching assistants, Office 1220

I - OBJECTIVES

The objectives of this course are twofold; firstly, to familiarize students with the major issues and trends impacting finance today by providing a forum for discussion and debate, and secondly, to enable students to hone their language skills and prepare for a constantly shifting, intensely competitive, international environment.

II - COURSE OUTLINE

This course consists of ten 90-minute classes. The following subjects will be covered through case studies, short student presentations, class discussions, press reviews, film, video and role-play:

- 12) Introduction to course (objectives, course outline, assessment), retail banking
- 13) Alternative banking; Islamic banking, crowdfunding...
- 14) Investment banking; roles and functions
- 15) Investment banking; dysfunctions
- 16) Stock Exchange; commodities, futures
- 17) Stock exchange; stocks, bonds, warrants
- 18) Stock exchange; derivatives
- 19) Stock exchange; dysfunctions, HFT, regulations, risks...
- 20) Banking and the euro
- 21) Financial Reporting

III - ASSESSMENT

Continuous assessment: 2 tests, oral presentation, active participation: 50%

Final test during exam week: 50%

IV - BIBLIOGRAPHY

Booklet with cases, articles, overviews on issues provided.

Additional references listed in booklet.

Professor: Linda COHEN, Office 1229, lcohen@escpeurope.eu

*Secretaries: Patrica MONCE/Nicolas BAREAU, L&C Department, Office 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbureau@escpeurope.eu*

I - OBJECTIVES

The objective of this course is to present primarily the UK/US perspective on the major actors, institutions and issues affecting international trade.

II - COURSE OUTLINE

This course consists of ten 90-minute classes. The following subjects will be covered through lectures, case studies, student presentations, class discussions.

- 3) Introduction to course (objectives, course outline, assessment), a brief history and main theories underlying international trade
- 4) The typical international trade transaction: documents, agents, and incoterms. Trade distorting measures (non-tariff barriers to trade, subsidies, regulations, quotas...)
- 5) Freeing trade (customs clearance, free trade zones, free trade agreements, customs unions...)
- 6) Major international bodies: UN, OECD, World Bank, IMF
- 7) International trade after 1945: from GATT to WTO
- 8) Trading blocs in today's world – global vs. regional trade: EU, NAFTA, APEC, ASEAN, Mercosur, ...
- 9) Trade disputes: WTO Dispute Settlement Understanding, international arbitration
- 10) Intellectual Property issues: counterfeiting and protection.
- 11) Deregulation in service industries (airline, banking, telecom)
- 12) Rules of origin, sanitary measures, international transport, insurance.

III - ASSESSMENT

Continuous assessment: 50%

Final test during exam week: 50%

IV - BIBLIOGRAPHY

Booklet with cases, articles, overviews on issues provided.

Additional references listed in booklet.

Professors: Sophie DANNENMÜLLER, Office 1232, sdannenmuller@escpeurope.eu

*Secretaries: Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, room 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbureau@escpeurope.eu*

I - OBJECTIVES

The objective of this course is to present the social institutions that define American, British and other English-speaking societies, thus enabling students to better understand the contemporary context as well as political, social, historical and cultural references.

II - COURSE OUTLINE

This course consists of ten 90-minute classes. The following topics will be covered through student presentations, background reading, audio and video material, and class discussions.

- 2) Introduction: objectives, course outline, assessment, student homework assignments and oral presentations schedule
- 3) Constitutions and Bills of Rights
- 4) Forms of governments
- 5) 'Special relationships' in the Anglo-Saxon world
- 6) Elections, voting processes, and other civil rights and duties
- 7) The media, freedom of speech and censorship
- 8) Welfare, social security, health care
- 9) Systems of education
- 10) Religion and related issues
- 11) Final quiz in class

(Syllabus could be modified to address relevant topics in the news)

III - TEACHING METHODS & ASSESSMENT

Continuous assessment: oral presentation + abstract, homework, final quiz in class: 50%

Final test during exam week: 50%

IV - REFERENCES

Booklet with articles

Topical handouts

EFFECTIVE INTERACTION IN AN ENGLISH-SPEAKING BUSINESS ENVIRONMENT Code : LM23

- 15 heures
Campus Paris

Professor: Pamela HARFORD-SCHMITT, pharfordschmitt@escpeurope.eu, Office 1230

Assistant: Patrica MONCE/Nicolas BAREAU, Department L&C, Office 3222, 01 49 23 20 87/22 52

pmonce@escpeurope.eu/nbureau@escpeurope.eu

5 teaching assistants, Office 1220

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is intended for students who need to work more specifically on language skills and communication competencies and to familiarize themselves with standard business vocabulary in context.

II - LEARNING OUTCOMES

This course consists of ten 90-minute classes. The subjects covered will largely depend on current events and the participants' particular requirements and fields of interest. Activities will include; short student presentations, class discussions, listening exercises, writing exercises, press reviews, film, video and role-play. The general themes will be:

- 13) Introduction to course (objectives, course outline, self-assessment)
- 14) Advertising and marketing
- 15) The role of the company
- 16) Corporate responsibility and the environment
- 17) Business icons and management skills
- 18) Entrepreneurship
- 19) Basic finance

III - ASSESSMENT METHODS

Continuous assessment:

2 listening/writing tests, oral presentation, and active participation: 50%

Final test during exam week: 50%

IV - REFERENCE BOOKS

Booklet with articles

Topical handouts.

Professor : Linda COHEN, lcohen@escpeurope.eu

*Secretaries: Patrica MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, room 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu*

I - OBJECTIVES

The objective of this course is to present the basic principles of the English and US legal system and to familiarize students with the major legal issues impacting management in today's business environment.

II - COURSE OUTLINE

This course consists of ten 90-minute classes. The following subjects will be covered through lectures, case studies, student presentations, class discussions.

- 22) Introduction to course (objectives, course outline, assessment), important legal terms, the legal profession in the UK and US.
- 23) Origin and sources of law: Common Law, Statutes and Equity – British system
- 24) US legal system – role of Supreme Court, US Constitution
- 25) The lawsuit: jurisdiction, class actions, discovery
- 26) Alternative dispute resolution, frivolous suits
- 27) Contract law: formation, termination, damages
- 28) Corporate Governance and Corporate Social Responsibility
- 29) Employment law
- 30) Product liability and risks of doing business
- 31) Intellectual property (copyright, patents, trademark).

III - ASSESSMENT

Continuous assessment: 1 quiz, oral presentation and participation, 2 issue briefs: 50%

Final test during exam week: 50%

IV - BIBLIOGRAPHY

Booklet with cases, articles, overviews on issues provided.

Additional references listed in booklet.

Verantwortliche : Yvonne RIGAUD, yrigaud@escpeurope.eu, Büro 3226

Assistentinnen : Patricia MONCE/*Nicolas BAREAU, büro Le&C, Büro 3222, 01 49 23 20 87/22 52*
pmonce@escpeurope.eu/nbureau@escpeurope.eu

I - LERNZIELE

Obwohl der deutsche Film seit über einem Jahrzehnt auch international wieder erfolgreich ist, kommt nur ein sehr kleiner Anteil der deutschen Filmproduktion (in der Regel weniger als 10%) auf den französischen Markt und erreicht dort nur einen extrem bescheidenen Anteil des Publikums (2010: 0,56%). Dabei wäre der Film ein hervorragendes Mittel für die Europäer im Allgemeinen und für Deutsche und Franzosen im Besonderen mehr über die Kultur der Anderen zu erfahren, andere Denk- und Lebensweisen zu entdecken, sich darüber zu wundern, zu freuen, dabei zu lernen oder sich unterhalten zu lassen.

Um den Teilnehmer(inne)n die Möglichkeit zu geben, sich in dieser unbekannteren Filmkultur besser auszukennen (was bekanntermaßen das beste Mittel gegen weit verbreitete Vorurteile ist), gibt der Kurs zunächst einen Überblick über die Geschichte und die Entwicklung des aktuellen deutschen Films, Dann werden wichtige Tendenzen und einzelne interessante Filme ausführlicher besprochen.

Zu jedem Themenbereich werden Ausschnitte aus entsprechenden Filmen präsentiert, entweder vom Kursleiter oder von den Teilnehmer(inne)n selbst. Ein vom Kursleiter verfasstes Skript vermittelt den notwendigen Rahmen.

II - INHALT

- (1) Kurzer Überblick über die Geschichte des deutschen Films
 - (2) Ausführlicher Überblick über den deutschen Film seit 1990
 - (3) Film der 90er Jahre (Sönke Wortmann, Leander Haußmann, Tom Tykwer)
 - (4) Alltag und politische Realität (Andreas Dresen und Hans Christian Schmid)
 - (5) Christian Petzold und die Berliner Schule
 - (6) Fatih Akin und weitere Filmemacher der 2.Zuwanderergeneration
 - (7) Caroline Link und weitere bedeutende Regisseurinnen
- Unterhaltungsfilm, Problemfilm und/oder Literaturverfilmungen.

III - LEHRMETHODE

Einführungen zum Kontext (Kursleiter oder Teilnehmer/innen), Präsentation von Filmen, Gespräche und Diskussionen über Dokumente und die gezeigten Ausschnitte.

IV - BEWERTUNG

50% Contrôle Continu: Hausarbeit und Referat

50% Contrôle Terminal : Verschiedene Fragen und Aufgaben zu den besprochenen Themen

V - BIBLIOGRAPHIE

Wolfgang Benz: Die Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Fischer Taschenbuch (Vier Bände)

Hermann Glaser: Die Kulturgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Fischer Taschenbuch (Drei Bände)

Wolfgang Jacobsen, Anton Kaes, Hans Helmut Prinzler (Hg.): Geschichte des deutschen Films. Stuttgart 1993, Neuausgabe 2005

Sabine Hake: Film in Deutschland. Reinbeck (rowohlt's enzyklopädie) 2004

Thomas Elsaesser: Der Neue Deutsche Film von den Anfängen bis zu den 90er Jahren. München (Heyne) 1994

Reclams Lexikon des Deutschen Films (Hg. Von Th.Kramer) Stuttgart 1995

Reclams Sachlexikon des Films (Hg. Von Th.Koebner) Stuttgart 2002

Manfred Hobsch, Ralf Krämer, Klaus Rathje: Filmszene D. Schwarzkopf&Schwarzkopf 2004

Roland Schneider: Histoire du cinéma allemand. Paris (Cerf) 1990

Bernhard Eisenschitz: Le cinéma allemand. Paris (Nathan) 1999

Monika Bellan: 100 ans de cinéma allemand. Paris (ellipses) 2001

Pierre Gras : Good bye Fassbinder ! Le cinéma allemand depuis la réunification. Paris (Jacqueline Chambon) 2011

VI – Websites

www.filmportal.de
www.german-films.de
www.kinofenster.de
www.filminstitut.de
www.deutsches-filmmuseum.de
www.deutschland.de
www.tatsachen-ueber-deutschland.de
www.bpb.de
www.paris.diplo.de
www.ffa.de
www.goethe.de
www.dhm.de

Verantwortliche : Yvonne RIGAUD, rigaud@escpeurope.eu, Büro 3226

Assistentinnen der Sprachabteilung : Assistenten der Sprachabteilung : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, Büro 3222, 01 49 23 20 87/22 52 pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu

I - ZIELE

Ziel des Kurses ist die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten im Berufsleben und die Vermittlung von Kenntnissen über betriebliche Strukturen und Abläufe

Möglichkeit der Vorbereitung auf eine externe Sprachprüfung (WiDaF, Prüfung Wirtschaftsdeutsch, Zertifikat Deutsch für den Beruf).

II - INHALT

- Eintritt ins Berufsleben (Lebenslauf, Bewerbungsunterlagen, Stellenanzeigen)
- Kommunikation am Telefon: Auskünfte, Termine
- Präsentationen (Firmen, Produkte, Projekte)
- Unternehmensstrukturen, Hierarchien
- Unternehmensbereiche
- Verfassen von schriftlichen Mitteilungen (Briefe, Fax, emails)
- Erläuterung/Interpretation von Grafiken, Diagrammen, Schaubildern, Statistiken
- Teilnahme an Diskussionen
- Interkulturelle Aspekte der Unternehmenskultur (Beispiele aus deutsch-französischen Unternehmen).

III - LEHRMETHODEN

Unterlagen/Lehrmaterial:

- Textbook mit Fallbeispielen, Gesprächsstrategien, Verständnisübungen, Grafiken, Dokumentationen
- Videoaufzeichnungen, Hörverständnisübungen

Intensives Training des mündlichen und schriftlichen Ausdrucks sowie des Hörverständnisses und des Textverständnisses in konkreten beruflichen Situationen.

IV - BEWERTUNG

Die Gesamtnote setzt sich zusammen aus:

50% Contrôle continu (aktive Beteiligung, Hausaufgaben, mündliche Präsentationen, schriftliche Kontrollen)

50% Abschlusstest.

V - BIBLIOGRAPHIE

Wirtschaftskommunikation Deutsch, Volker Eismann, Langenscheidt, 2000

CORNELSEN-Trainingsmodule, 200, Volker Eismann:

Erfolgreich in Besprechungen, Erfolgreich bei Präsentationen, Erfolgreich am Telefon

Erfolgreich in der interkulturellen Kommunikation.

♦ **BERLIN – EINE STADT IM WANDEL** Code : LM39

– 15 heures
Campus Paris

Verantwortliche : Yvonne RIGAUD, yrigaud@escpeurope.eu, Büro 3226

Assistenten der Sprachabteilung : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, Büro 3222, 01 49 23 20 87/22 52 pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu

3 Lektoren, Büro 1220

I - LERNZIELE

Das Schicksal Berlins ist wie das keiner anderen Stadt an die deutsche Geschichte geknüpft.

Wie ist das heutige Berlin entstanden und welche historischen, politischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklungen haben die Stadt im Laufe der Jahrhunderte geprägt?

Welche Zukunftsperspektiven zeichnen sich für die neue Metropole ab ?

« Arm, aber sexy », sagte Klaus Wowereit über seine Stadt, die trotz Finanzkrise eine große Anziehungskraft ausübt – auch auf die Studenten der ESCP EUROPE in Paris.

Ist Berlin wirklich « the place to be » ?

Der Kurs versucht, die Neugier auf die Stadt und den Wirtschaftsstandort zu wecken und bietet eine Gebrauchsanweisung zum besseren Verständnis seiner Kultur und Geschichte.

II - INHALT

Wichtige Etappen der wechselseitigen Geschichte Berlins :

1. Berlin, seit Jahrhunderten eine Einwanderungsstadt
2. Von der Hauptstadt Preußens zur Industriemetropole
3. Jahrhundertwende und die „Goldenen Zwanziger Jahre“ – Berlin als kulturelles Zentrum und Gegenstand der Kunst (Literatur, Malerei und Film)
4. Von der Teilung zur Einheit: Berlin, Bühne des Ost-West-Konflikts
5. Einheit und Hauptstadt Berlin
6. Berlin heute :
 - Hertie-Berlin-Studie über das Lebensgefühl der Berliner und Berliner Lebenswelten
 - Stadtschloss gegen Palast der Republik ? Umgang mit der Vergangenheit.
 - Gentrifizierung

III - LEHRMETHODE

Interaktiver Kurs :

Intensives Training des mündlichen und schriftlichen Ausdrucks sowie des Hörverständnisses und des Textverständnisses

Unterlagen/Lehrmaterial:

- Textbook
 - Videoaufzeichnungen, Hörverständnisübungen
- Als Arbeitsgrundlagen dienen ergänzend zum auch literarische Texte und Filme

IV - BEWERTUNG

Die Gesamtnote setzt sich zusammen aus:

50% Contrôle continu :

- Erstellung von Essays, Kommentaren, Zusammenfassungen,
- Erarbeitung von Kurzreferaten, Diskussionsleitungen, Rollenspielen (in Gruppenarbeit)
- Studium der Basisliteratur und weiterführender Textdokumentationen zur Erschließung der Themenschwerpunkte
- Training des Hörverständnisses durch regelmäßige Verwendung von Videomaterial
- aktive Beteiligung an den Diskussionen des Seminars
- schriftliche Kontrollen

50% Abschlusstest :

Verschiedene Fragen und Aufgaben zu den behandelten Themen

V - BIBLIOGRAPHIE

ROBIN Régine: *Berlin Chantiers*, Editions Stock 2001

BUFFET Cyril: *Berlin*, Fayard 1993

EDITION AUTREMENT: *Berlin Capitale* (Un choc d'identités et de cultures)

JERSCH-WENZEL Stefi / JAHN Barbara (Hrsg.) *Von Zuwanderern zu Einheimischen. Hugenotten, Juden, Polen, Böhmen in Berlin* 1990

RAABE Katherina / BRODERSEN Ingke (Hrsg.) *Das große Berlinbuch*, Rowohlt 1998

RIBBE Wolfgang / SCHMÄDEKE Jürgen: *Kleine Berlin-Geschichte*, Hrsg. Landeszentrale für politische Bildung Berlin, Stapp-Verlag 1994

GRÜNDERZEIT – INDUSTRIE & LEBENSTRÄUME – ZWISCHEN VORMÄRZ UND KAISERREICH, DHM, Berlin, 2008

HUGENOTTEN – ZUWANDERUNGSLAND DEUTSCHLAND, DHM

(Deutsches Historisches Museum), Berlin, 2006

HISTOIRE DE BERLIN, Roland CHARPIOT, Edition VUIBERT, Paris, 2007

HISTOIRES DE BERLIN, Bernard OUDIN et Michèle GEORGES, Edition PERRIN, Paris 2000

LES JUIFS EN ALLEMAGNE – De l'époque romaine à la République de Weimar de N.T. GIDAL, Edition Bertelsmann, 1988 (éd. Française 1998 chez KÖNEMANN).

Berlin Alexanderplatz d'Alfred Döblin, éditions Gallimard, nouvelle traduction par Olivier Le Lay

Hans Christian Adams : BERLIN, Taschen, 2001

Collectif :Berlin, l'effacement des traces, Fage Editions, 2009.

Profesor : Florence PINOT, pinot@escpeurope.eu, despacho 3225

*Administración : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, despacho 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbureau@escpeurope.eu, 3 lectores, despacho 1220*

I - OBJETIVOS

Destinado a los estudiantes hispanohablantes, este curso tiene por objetivo:

- Rastrear las especificidades del contexto latinoamericano
- Identificar las influencias del marco político, económico y social sobre el desarrollo de las inversiones y sobre la actividad empresarial
- Medir los retos que enfrentan las economías de este espacio geográfico en el contexto geopolítico contemporáneo
- Explorar los vínculos entre Europa y los Estados de América Latina desde una perspectiva política y económica.

II - PROGRAMA

- América Latina: una región, varios mercados
- Fortalezas y debilidades
- Dinámicas de integración regional
- Inversión europea en Latinoamérica
- China e India, nuevos jugadores en la región
- Prácticas empresariales en Iberoamérica.

III - MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y MODALIDADES DE EVALUACION

Las clases de hora y media se componen de:

- Una presentación de los conceptos
- El estudio de documentos (textos, vídeos, mapas...)
- La discusión en grupo

Será obligatoria la realización de un proyecto de inversión en un país latinoamericano

La nota final se compondrá de:

- nota de control continuo y control terminal: 50 %
- proyecto de inversión en grupo (presentación oral + dossier): 50 %

Profesor : Sebastian LOPEZ VALLADARES, slopezvalladares@escpeurope.eu, despacho 3225
Administración : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, despacho 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu, nbareau@escpeurope.eu, 3 lectores, despacho 1220

I - OBJETIVOS

El mundo del empresario en América Latina es un mundo de relaciones y, en primer lugar, de relaciones sociales y culturales. El conocimiento de la cultura del país es un medio de contacto eficaz y necesario para establecer estas relaciones. Este curso pretende dar las bases de una cultura literaria, que no sólo es una de las más ricas del siglo XX, sino que, además, permite penetrar profundamente la psicología del hombre latinoamericano.

II - PROGRAMA DETALLADO

Después de una introducción a la historia y a la literatura latinoamericana, este curso propone estudiar una selección de cuentos y extractos de novelas sacadas de las obras de Borges, Bioy Casares, Quiroga, Monterroso, Onetti, Fuentes, Sábato y Cortázar..

III - MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y MODALIDADES DE EVALUACION

Organización del curso: 10 clases de 1h30.

Control continuo basado en tres notas : Traducción, ponencia y ficha de lectura.

IV - BIBLIOGRAFÍA

Policopiado de literatura latinoamericana.

Profesor : Sebastian LOPEZ VALLADARES, slopezvalladares@escpeurope.eu, despacho 3225
Administración : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, despacho 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu, 3 lectores, despacho 1220

I - OBJETIVOS

- Esbozar un panorama del entorno hispanoamericano actual desde una perspectiva histórica, institucional, cultural, económica y social.
- Poner en evidencia la diversidad regional hispanoamericana.

II - PROGRAMA

Organización del curso: 10 clases de 1h30.

Cada clase suele constar de :

- Una presentación de las nociones y conceptos básicos.
- El estudio de documentos (textos, vídeos).
- Ponencias y debates.
- Ejercicios variados.
- Recorrido histórico y marco geográfico; fundamentos de unidad y de diversidad en el mundo hispanoamericano :
- Los movimientos de independencia en América en el siglo XIX.
- La organización del Estado.
- La densidad y diversidad cultural del mundo hispánico : el mestizaje.

III - MÉTODOS DE ENSEÑANZA Y MODALIDADES DE EVALUACION

La nota global es una síntesis de las dos notas :

- Control continuo : 50 %
- Control terminal (examen sin documentos): 50 %

Professeur : Domenico CAIATI

*Assistants : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département Le&C, bureau 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu*

I - OBJECTIFS ET CONTENU

Pour la partie générale :

- Étude de l'Italie contemporaine à travers l'étude de documents variés (livres, articles de presse, vidéo, film)
- Perfectionnement de l'expression orale (exposés, débats).
- Perfectionnement de la compréhension écrite (quotidiens, presse spécialisée)
- Suivi ponctuel de l'actualité : revue de presse et journaux télévisés.

Pour la langue économique et professionnelle :

- Pratique de la langue des affaires à travers l'étude de la situation économique italienne.
- Expression écrite : traductions d'articles à caractère économique et commercial
- Correspondance commerciale, écriture professionnelle, études de cas.

II - BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages de référence :

- Emanuela SCARPELLINI, L'Italia dei consumi, Laterza, Roma-Bari 2008
- Guido CRAINZ, Storia del miracolo italiano, Donzelli, Roma 2005
- Paul GINSBORG, Storia dell'Italia dal dopoguerra ad oggi, Einaudi, Milano 1989
- Paul GINSBORG (a cura di), Stato dell'Italia, Ed. Il Saggiatore, Milano 1994
- Le Garzantine di storia, letteratura, Garzanti Ed.1998
- AAVV, La cultura degli italiani, Il Mulino, Bologna 1994
- Angelo CHIUCHIU, Manuale di tecnica e corrispondenza commerciale, Guerra, Perugia 1994
- CENSIS, Rapporto sulla situazione sociale del paese, 2008
- Economia. Le Garzantine, Garzanti Ed.1994

Presse italienne :

- Il Sole 24 ore (quotidien économique)
- La Repubblica (quotidien)
- Affari e Finanza (supplément économique de La Repubblica)
- Il Corriere della Sera (quotidien)
- La Stampa (quotidien)
- L'Espresso (hebdomadaire).

III - MODALITES D'EVALUATION

La note globale est une synthèse de deux notes :

- Contrôle Continu et participation : 50 %
- Contrôle Terminal (épreuve sans document) : 50 %

Professeur : Mireille JOVANOVIC

*Administration : Patricia MONCE/Nicolas BAREAU, Département L&C, bureau 3222, 01 49 23 20 87/22 52
pmonce@escpeurope.eu/nbareau@escpeurope.eu*

I - OBJECTIFS

Connaître la Russie comme partenaire.

Améliorer la connaissance de la langue et du pays dans son nouveau contexte : politique, économique, social, culturel.

Cours basé sur l'étude d'articles de la presse russe avec, ponctuellement, support vidéo (en fonction de l'actualité).

II - CONTENU

Les articles sont choisis dans la presse autour des grands axes suivants :

1) Place de la Russie dans le monde

- Spécificités historiques, géographiques, climatiques.
- Rapport à la mondialisation

2) Comment la Russie perçoit le reste du monde

- Réactions des médias russes aux événements mondiaux.
- Commentaires des média russes sur des phénomènes, des personnalités de l'étranger, en particulier la France.

3) Les valeurs dans la Russie d'aujourd'hui

- Conjugaison de ses héritages et des données apparues depuis 1991.
- Dualités (slavophilie / occidentalisme).

III - MODALITES D'EVALUATION PAR SEMESTRE

La note globale est une synthèse de 2 notes :

- Contrôle continu (50 %) : 1 exposé + note de participation (expression, compréhension, assiduité, restitution et commentaire des documents étudiés en cours).
- Contrôle terminal semestriel (50 %) à partir d'un document ou de questions portant sur les points abordés au cours du semestre.

DOUBLE-DIPLÔME SPÉCIFIQUE

Professeur : Alain MIKOL, mikol@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, Tel : 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Public : M1 et M2. Pré-requis : néant. Il n'y a pas de sélection. Les étudiants qui veulent suivre la filière expertise comptable doivent se faire connaître auprès du secrétariat du département FRA (Lise Lévy, bureau 2306, téléphone 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu).

I - OBJECTIFS

La filière "expertise comptable" obtenue **par capitalisation** permet aux étudiants de bénéficier des équivalences (lorsqu'ils auront obtenu le diplôme ESCP Europe) pour 5 épreuves du DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et Gestion) sur les 7 épreuves qui le composent. Il restera aux étudiants à passer les épreuves de droit (épreuve n° 1) et de comptabilité-audit (épreuve n° 4) pour lesquelles aucune Ecole ni université ne bénéficie d'équivalences. Le DSCG est indispensable à ceux qui souhaitent obtenir le diplôme d'expertise comptable. Les épreuves pour lesquelles ESCP Europe *filiale expertise comptable* a obtenu une équivalence sont les suivantes :

Epreuve n°2 : Finance

Epreuve n°3 : Management et contrôle de gestion

Epreuve n°5 : Management des systèmes d'information

Epreuve n°6 : Epreuve orale d'économie

Epreuve n°7 : Relations professionnelles

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Chaque cours fait l'objet d'un syllabus rédigé par le professeur responsable et précisant les compétences visées. Les compétences visées par la filière expertise comptable sont celles liées au diplôme d'expertise comptable et aux métiers auxquels le diplôme conduit : auditeur, commissaire aux comptes, directeur financier, contrôleur de gestion, expert-comptable indépendant. Elles peuvent être résumées en trois mots : savoir-faire, indépendance, connaissances.

III - CONTENU

L'obtention du diplôme ESCP Europe, filière *expertise comptable*, implique que l'élève a obligatoirement suivi un stage en compta/audit et, au cours des 4 semestres du cycle master, les électifs ci-dessous (180 ou 185 heures) :

a) en finance (3 cours pour 75 heures) :

- FD01 **Analyse financière et boursière** (30 h), département Finance (Christophe Thibierge)

- FA0A **Direction financière** (30 h), département Finance (Alain Chevalier), une fois par an au 2^{ème} semestre

- BE34 **Evaluation et fusion des entreprises** (15 h), département FRA (Alain Mikol)

b) en systèmes d'information (4 cours pour 105 ou 110 heures) :

Cours enseignés aux élèves d'ESCP Europe exclusivement :

- CA05 **Performances et audit des systèmes d'information** (30 h), département FRA (Alain Mikol) : une fois par an au 1^{er} semestre

- BE8C **A quoi servent les technologies de l'information et de la communication : le cas du knowledge management** (15 h), département I & OM (Sergio Vasquez Bronfman) : une fois par an au 1^{er} semestre

Cours enseignés aux élèves d'ESCP Europe et d'HEC, soit à Paris, soit à Jouy :

- IA0C **Management des systèmes d'information : de la technique à la gestion** (30 h), département I & OM (Wei Zhou) : une fois par an au 2^{ème} semestre à Paris (*en anglais: Management of information systems : from technology to strategy*)

- E02 **Gestion de projets de systèmes d'information** (20 h), HEC (Frédéric Paul) : une fois par an au mois de mars (journées bloquées) à Jouy,

et :

- soit **Systemes intégrés de gestion, l'apport des ERP** (10 h), HEC (Gérard Baglin) : une fois par an au mois de mars (journées bloquées) à Jouy,
- soit le **BE13 Stratégie d'entreprise et management des SI, le cas ERP/ECM** (15 h), département I & OM (Bernard Quinio), une fois par an au 1^{er} semestre.

c) Stage

Enfin l'élève doit avoir effectué un stage d'au moins 12 semaines dans un cabinet d'expertise comptable ou dans les services comptables et financiers d'une entreprise (il peut être effectué avant d'entrer en cycle master).

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les cours alternent les cours magistraux, les études de cas, les études de rapports annuels d'entreprise, et des témoignages d'expériences d'intervenants d'entreprises ou de cabinets d'audit

V - MODALITES D'EVALUATION

Chaque cours fait l'objet d'un syllabus rédigé par le professeur responsable fixant les modalités d'évaluation.

L'attention des élèves est attirée sur le point suivant : les équivalences sont validées par le Ministère de l'Éducation nationale qui refuse que les cours indiqués ci-dessus soient obtenus par équivalence dans un autre campus que Paris. Dès lors, et en pratique, il est difficile de suivre les 180 heures de la filière si les 4 semestres ne sont pas passés à Paris.

**COURS ÉLECTIFS
DE 30 HEURES**

Professor: Olivier SAULPIC , saulpic@escpeurope.eu

Assistant: Annie DE SOZA , CPO Department, room 5320, Tel: 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Course intended for M2 students

Prerequisite : students who have already taken the “management control” (AF01) introductory course or an equivalent course at another institution.

I - LEARNING OBJECTIVES

Performance is a key issue for organizations today and for managers whatever the type of organization they work for (public sector, private sector), the industry and the position they hold (BU manager, CFO, product manager, etc.).

The associated stakes are high because performance and performance measurement serve to evaluate managers and business activities, to determine the allocation of resources and to guide the implementation of strategy.

The subject of performance measurement is covered broadly in the introductory management control course (AF01), but several issues need to be studied in greater depth: performance management tools, their use and appropriation by organisational members.

The variety of organisations implies a variety of different types of performance: financial performance (short, medium and long term), human, societal, competitive, etc. A close understanding of the scope of performance is a key issue for organisations in order to adopt the best ways of maximising the probability of attaining their performance objective. In addition, organisations have to model performance in order to focus on the management of critical success factors.

The aim of this elective course is to present:

- a systematised definition of performance;
- an approach that involves modelling the relationship between critical success factors (mainly presented in strategy and marketing courses) and performance;
- the instrumentalisation of performance management based on this model;
- methods for appropriating the resulting instruments in order to adapt performance optimisation systems and tools to organisational requirements.

The goal of the course is therefore to provide participants with structured conceptual frameworks that will help them to understand the complexity of real situations, design effective performance management systems and understand the issues involved in these systems.

II - LEARNING OUTCOMES

This elective course will provide the participants with the necessary skills to create performance models, understand the stakes associated with models and their use, help managers to appropriate these models.

III - CONTENT

This elective covers the following topics:

1- Role and concepts of modelling in performance measurement

- Presentation of management as a modeling activity
- Linking modeling to management tools and to organization
- Technics of modeling

2- Further exploration of a few key tools

- Balanced Scorecard (BSC): developed in the late 1990s, this tool is one of the most widely used in companies as well as other types of organisation (especially in the public sector) and is considered one of the most influential

tools in management;

- Value creation metrics: the ability to measure value creation structures the design of measurement systems
- Transfer pricing: determining and setting transfer prices is a hotly debated issue in organisations.

3- The use of performance measurement

Performance measurement is either considered to be the cornerstone of results control, itself presented as an obvious solution to the question of management, or is condemned as an essential cause of heightened distress at work. The objective is to put this debate into perspective by studying the different ways of using performance measurement:

- The different forms of performance management (results control, control through organisational culture, etc.)
- The link between performance measurement and
 - * employee evaluations
 - * incentives
- The link between the way performance measurement is used and the consequences for individuals.

4- The appropriation of modeling tools by organisational members

Based upon module and implementation of performance management systems, this elective will discuss the adaptation and appropriation issue of modeling, aiming to show that the latter is neither socially or psychologically neutral nor universally fitted. It needs to be adapted to managers' day to day activity. Nevertheless, the complexity of modelling often leads to dysfunctional mimetical behaviors within organization. The example of the Balanced Scorecard will be used to demonstrate these risks and the mechanisms that can lead to these risks.

5- Representative illustrations

- The performance management of support departments (human resources, IT, marketing, etc.)
- Adapting performance management systems to different cultures (professional, local, etc.)

6- Comprehensive case study.

IV - TEACHING METHODS

This elective alternates structural sessions providing conceptual frameworks and their application to practical case studies, sessions where consultants and managers are invited to speak on course themes and issues and sessions based on the reading of articles. For example, the balanced scorecard approach will be explored through an INSEAD case study, an analysis of this case conducted jointly by the consultants who directed the intervention that the case study is based on and the reading of research articles on this tool and its limitations.

V - ASSESSMENT METHODS

Continuous assessment: 50%

Final exam: 50%

VI - REFERENCE BOOKS

Giraud F., Saulpic O., Bonnier C., De Geuser F., Delmond M.H., Laulusa L., Mendoza C., Naulleau G., Zrihen R. (2011), *The Art of Management Control: Issues and Practices*, Pearson Education.

Other books:

Fiol M., Jordan H. et Sulla (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe : la démarche OVAR*, Dunod, Paris.

Saulpic O., Giraud F., Zarlowski P., Fourcade F., Lorain M.A. and Morales J. (2011), *Fundamentals of Management Control: techniques and principles*, Pearson Education.

Kaplan R., Norton D. (2004), *Strategy maps, converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business Press, Boston

Simons R. (1999), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall, NY.

Professeur : Fabien DE GEUSER, fdegeuser@escpeurope.eu

Assistante : Annie DE SOZA, bureau 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master ayant suivi le cours fondamental « Coûts et Décisions »

I - OBJECTIFS

Comment passer de la question « combien coûte un étudiant, un produit, un service, ... ? » à la question « combien devrait coûter un étudiant, un produit, un service, ... ? ». C'est ce changement de question que vise ce cours qui s'inscrit à la suite du cours de coûts et décisions.

Les créativités stratégique et marketing étant presque illimitées, les entreprises doivent en parallèle faire évoluer leurs modèles de pilotage et d'affectation des ressources pour rester au plus près de ces nouvelles exigences. En particulier, elles doivent mieux comprendre le lien entre leurs coûts et la valeur que ceux-ci créent pour les clients. Mais ce processus de chaîne de coûts et de valeur ne peut plus s'arrêter aux frontières de l'entreprise ni aux cycles comptables. La valeur se déploie aussi dans les relations avec les fournisseurs et après l'acte de vente. De même, les coûts de possession d'un produit doivent de plus en plus prendre en considération les nouveaux modes d'usage et les conséquences environnementales de ces usages. La notion même d'objet de coût ou de coût de produit devient plus floue quand les modèles marketing substituent aux produits des attributs de valeur qui peuvent être fournis par des activités très différentes. Comment alors s'assurer de l'efficacité, de la pertinence et de l'efficacité des choix d'allocation de ressources alors que nos systèmes de comptabilité analytiques restent trop souvent calqués sur le modèle classique d'une production industrielle de masse ?

Le fondement de cet électif est de sortir les instruments de comptabilité analytique d'une démarche de calcul des coûts pour en faire des dispositifs de management stratégique des coûts. L'un des leviers de cette évolution est la notion de driver (i.e. inducteur), c'est-à-dire ce qui permet de faire le lien entre la quantité de ressource devant être mobilisée et la valeur que l'on souhaite apporter. L'analyse des différents drivers de cette valeur constitue un changement porteur pour la comptabilité analytique qui vise, avec cet instrument, à fournir aux décideurs les moyens de modéliser de manière plus fine et plus pertinente le processus de transformation de ressource en valeur.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Cet électif donnera aux participants les moyens d'analyser les conséquences sur les systèmes formels de gestion (et principalement de comptabilité analytique) des évolutions stratégiques et marketing vers des approches basées sur l'innovation, les ressources, le processus de création de valeur et l'économie de l'immatériel. Il leur permettra aussi de se donner les moyens de mettre ces systèmes en ligne avec les besoins des décideurs.

III - CONTENU

Du calcul des coûts au management des coûts
Nouveaux modèles stratégiques et conséquences en termes de comptabilité analytique
Les drivers et les nouvelles sources de causalité des coûts
Modélisation de la performance
Variabilisation des ressources et pilotage des marges
Activity based management et attributs de valeur
Activités jointes (bundle business) et gestion des coûts indirects
Articulation marketing-Comptabilité analytique
Value-based management

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Exposés de méthode par différents professeurs sur la base de leurs travaux de recherche et d'intervention. Cas d'entreprise à travailler en groupes. Intervention de managers.

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle continu : 50% Contrôle terminal : 50%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Shank J, Govindarajan V. (2008), Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage, Free press.

Zilberberg E. (2004), Le levier prix : pour concilier rentabilité et croissance, Editions d'Organisation, Paris.

Professors : Jérémy MORALES , Fabien DE GEUSER,
jmorales@escpeurope.eu, fdegeuser@escpeurope.eu

Assistant: Annie DE SOZA, CPO Department, office 5320, Tel : 01 49 23 20 29, *adesoza@escpeurope.eu*

Audience: M2 students

I - LEARNING OBJECTIVES

Are performance management systems (PMS) adapted and relevant ? to whom? For what purposes?

This course aims at helping students to understand mechanisms and obstacles of adaptation of PMS.

It will provide frameworks to explain adaptation needs and the organizational settings that drive these adaptation needs. But also the sources of inadaptation and the consequences of these inadaptation. A special focus will be made on the mimetism mechanisms within PMS implementation. Finally these frameworks will be contextualized through examples of PMS adaptation in specific environment (multi-national firms, not-for-profit organization,...)

II - LEARNING OUTCOMES

PMS Adaptation competencies.

III - CONTENT

- Adaptation and contingencies factors
- Isomorphism, mimetism and inadaptation
- Appropriation mechanisms
- Specific adaptation of PMS
- Disciplin-specific (marketing, HR,...)
- Sector-specific (public, services, art,...).

IV - TEACHING METHODS

A mix of lectures and presentation by practitioners.

V - ASSESSMENT METHODS

Written final exam (100%)

VI - REFERENCE BOOKS

Giraud F., Saulpic O., Bonnier C., De Geuser F., Delmond M.H., Lalousa L., Mendoza C., Naulleau G., Zrihen R. (2011), *The Art of Management Control: Issues and Practices*, Pearson Education.

Sponem S. et Pezet A. (2008), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, La découverte, Paris.

Professeur : Anne LE MANH, alemanh@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Public : M1 et M2

Pré-requis : les étudiants rentrés directement en cycle Master doivent avoir validé le cours de comptabilité ou obtenu son équivalence avant de suivre l'électif comptabilité financière.

Ce cours est conseillé pour les étudiants voulant suivre la filière "expertise comptable" et pour ceux qui prépareront les examens du CFA, notamment l'épreuve « Financial Statement Analysis ». C'est un cours obligatoire de l'option par capitalisation Information Financière et Audit (IFA).

I - OBJECTIFS

Etudier, dans une approche transversale intégrant les aspects juridiques, fiscaux, financiers et comptables, les principales phases de la vie financière d'une entreprise.

Ce cours concerne particulièrement les élèves qui envisagent les carrières suivantes :

- Direction financière et générale : elle est au coeur de ces opérations et des choix à réaliser.
- Conseiller en banque d'affaires : les réalisations de "montages structurés" ou de fusion-acquisitions constituent une activité importante pour les banques d'affaires.
- Auditeur, expert comptable, commissaire aux comptes, avocat d'affaires : ils interviennent nécessairement dans toutes ces opérations.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Appréhender l'impact d'opérations financières courantes (augmentation de capital, émission obligataire, location-financement, acquisition par OPA-OPE...) sur les états financiers en IFRS.
- Comprendre dans quelle mesure la traduction dans les états financiers est un élément structurant de nombreux montages financiers.

III - CONTENU

Le programme s'articule autour de 6 thèmes :

Thème 1 : La création d'entreprise

- Les critères de choix de la forme juridique.
- Les aspects fiscaux de la création d'entreprises
- Exercice d'application.

Thème 2 : Le financement du haut de bilan par capitaux propres, l'évaluation des entreprises

- Les objectifs et le contexte.
- L'augmentation de capital.
- La réduction de capital et les rachats d'actions propres.

Thème 3 : Le financement du haut de bilan par capitaux externes

- L'emprunt bancaire
- L'emprunt obligataire
- Le crédit-bail, la cession-bail.
- Les financements hybrides.
- Études de cas.

Thème 4 : La gestion des résultats

- Fiscalité des résultats.
- Rémunération et résultats (stock options, PEE, ...).
- Droit et résultats.
- Politique financière et résultats.

Thème 5 : Les fusions et prise de participations

- Aspects juridiques
- Différentes modalités.
- Cas d'applications.

Thème 6 : techniques de créations et reprises d'entreprises

- Le rachat par LBO.
- Le RES (ou LMBO).
- L'intervention du capital risque
- Cas d'application.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Cours
- Cas pratiques

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle continu : 60 % (contrôle en 5^{ème} séance : 40 % et travail de groupe : 20 %)

Contrôle terminal : 40 % (en 10^{ème} séance)

VI - LIVRES DE REFERENCE

Comptabilité financière: approche IFRS et approche française, ouvrage collectif, sous la direction de J.Y. Eglem Gualino Lextenso Editions, 2010, 378 p.

Mémento pratique Francis Lefebvre : *Comptable* (réédité chaque année).

Dictionnaire de la comptabilité, La Villeguérin, Revue Fiduciaire, régulièrement réédité.

Comptabilité financière des groupes, ouvrage collectif, sous la direction de C. Bonnier et C. Simon, Editions Gualino Lextenso Editions, 2006, 407 p.

Professeur : Pascale DELVAILLE, delvaille@escpeurope.eu,

Assistante : Anne-Marie VLALLE, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 60, vialle@escpeurope.eu

Public : M1 et M2 (recommandé) à Paris. **M1 uniquement à Londres et Madrid**

Prérequis : les étudiants rentrés directement en cycle Master doivent avoir validé le cours de comptabilité ou obtenu son équivalence avant de suivre l'électif consolidation et information financière des groupes. Ce cours est conseillé pour les étudiants qui veulent suivre la filière expertise comptable et pour ceux qui prépareront les examens du CFA, notamment l'épreuve « Financial Statement Analysis ». Il est recommandé de le programmer au plus tard au 3^{ème} semestre du cycle Master. C'est un cours obligatoire de l'option par capitalisation Information Financière et Audit (IFA). Ce cours est également proposé en anglais ("Group Financial Statements" CA02 A7) sur les campus de Paris et Londres, en espagnol à Madrid.

I - OBJECTIFS

- Mettre en évidence l'utilité des comptes consolidés pour les différents destinataires de l'information comptable et financière dans un contexte international (normes IFRS essentiellement).
- Etudier le processus de consolidation pour comprendre les spécificités des comptes consolidés par rapport aux comptes individuels.
- Identifier les difficultés et les limites de l'analyse financière de comptes consolidés.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Acquérir des outils et une méthode pour comprendre l'élaboration et le contenu des comptes consolidés. Développer les capacités d'analyse de l'information financière publiée dans une perspective critique. Le travail de groupe sur l'étude comparée des états financiers de sociétés qui appliquent les IFRS doit favoriser, d'une part, une analyse approfondie des spécificités des comptes consolidés d'entreprises de différents pays et, d'autre part, une confrontation des idées des étudiants sur certains aspects culturels (et politiques) de la comptabilité.

III - CONTENU

1. La représentation du groupe par la comptabilité : introduction

- La notion de groupe en comptabilité (financière et de gestion) et en fiscalité
- Champ d'application : le périmètre de consolidation
- Principes de consolidation
- Évaluation des titres de participation
- Lancement de l'étude d'un rapport annuel : analyse de comptes consolidés

2. Établissement des comptes consolidés

- Les différentes méthodes (applications)
- Les intérêts minoritaires

3. L'acquisition de filiales

- L'écart de première consolidation
- Approche comptable et financière de l'écart d'acquisition (goodwill)

4. Les étapes de la consolidation

- Processus de la consolidation
- Élimination des transactions et des résultats internes au groupe

5. Comptes consolidés et fiscalité

- Nécessité et classification des retraitements : amortissements, contrats de location-financement, écarts de conversion

6. L'information publiée par les groupes

- Impôts exigibles et retraitements liés à la fiscalité
- L'imposition différée

7. Comptes consolidés et analyse financière

- Présentations et analyse des comptes consolidés : bilan, compte de résultat, annexe, tableaux de flux de trésorerie (TFT, méthodes directe et indirecte), tableau de variation des capitaux propres, bénéfice par action (BPA)

- Synthèse de l'étude des rapports annuels (partie I)

8. Synthèse

- Difficulté de l'analyse d'un TFT, du BPA

- Pertinence des ratios

- Rôle de l'information sectorielle

9.

- Enjeux actuels de la consolidation dans les multinationales

- Choix de normes comptables et comparabilité des comptes

- Analyse financière en milieu international

- L'impact des variations du périmètre de consolidation

10.

- Questions diverses

- Synthèse de l'étude des rapports annuels (partie II)

L'approche pédagogique retenue repose sur les normes internationales d'information financière (IFRS) et sur certaines spécificités nationales, notamment françaises

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement repose sur des cours et des applications pratiques proposés par des professeurs de ESCP EUROPE et/ou des professionnels.

V - MODALITES D'EVALUATION

- 2 contrôles en classe comptant chacun pour 1/3 de la note finale.

- 1 note de contrôle continu qui repose sur les résultats de chaque étudiant évalués dans le cadre de la préparation des cours, de sa participation et des travaux rendus (étude d'un rapport annuel) : 1/3

VI - LIVRES DE REFERENCE

- NOBES C., PARKER R. (2013), *Comparative International Accounting*, Pearson.

- RAFFOURNIER B. (2012), *Les normes comptables internationales (IFRS)*, 5e édition, Economica.

- WALTERS P. (2011), *IFRS Accounting Trends & Techniques*, AICPA, New-York, NY.

- OBERT R. et MAIRESSE M.P. (2010), *Comptabilité approfondie – DCG 10 – Manuel et applications*, Dunod.

- EGLEM J.Y. et al. (2010), *Comptabilité financière : approche IFRS et approche française*, Editions Montchrestien-Gualino, 2010, chapitre 12.

- BACHY B., SION M. (2009), *Analyse financière des comptes consolidés : normes IAS/IFRS*, Dunod, 270 p.

- HOARAU C. (2008), *Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes*", Vuibert, 388 p.

- MAILLET-BAUDRIER C. et LE MANH A. (2008), *Les normes comptables internationales IAS/IFRS*, Foucher.

- HOSSFELD C. et al. (2007), *Information financière en IFRS*, Litec.

- BONNIER C. et SIMON C. (2006), *Comptabilité Financière des Groupes*, Editions Montchrestien-Gualino

Professor: Pascale DELVILLE, delville@escpeurope.eu

Assistant : Anne-Marie VIALLE , FRA Department, room 2306, 01 49 23 20 60, cga@escpeurope.eu

Prerequisite:

This advanced financial accounting course, follows-on from the "Financial Accounting-Basic Principles" course given in the first semester. As for the Basic Principles course, this course is open to students who wish to study the subject in the English language. **It is a compulsory elective of the major "Financial Reporting and Audit". It is useful for those who wish to prepare for the CFA exams, especially the "Financial Statement Analysis" area.**

I - LEARNING OBJECTIVES

The course is designed primarily to expand on the subjects studied in the Basic Principles course, in particular:

- The concepts of group accounts and the techniques of consolidations.
- The analysis of financial statements and the concepts of cash-flows.
- The interpretation of financial information published by groups (accounting policies, notes to the financial statements, disclosures, etc.).
- Corporate Governance Issues.

II - LEARNING OUTCOMES

The study of Group Financial Statements enables students to cover a wide range of technical issues, not just the mechanics of preparing the consolidated accounts. The course provides the basics on IFRS reporting, deferred taxation, cash flow statements, financial analysis, and corporate governance issues.

III - CONTENT

1. An Introduction to Group Accounting: Principles and Concepts

- Definitions of a "Group"
- Notions of "Control" and "Financial Interest"
- Valuation rules and methods

2. Consolidated Accounting: Applications and Techniques

- Accounting for Acquisitions
- Different "ownership" and "control" factors
- Intra-group transactions

3. Preparation of Consolidated Financial Statements

- Working Paper Techniques
- Adjustments and eliminations of intra-group transactions
- Transition from Legal Entities' Accounts to combined, consolidated accounts

4. The Acquisition of a Subsidiary: notion of cost of investment, "fair value" and purchase price

- Goodwill
- Treatment of goodwill in the accounts
- Comparison of different methods

5. Accounting for the Income Tax of a Corporation

- Profits determined on basis of accounting rules
- Profits determined on basis of tax rules
- Reconciling the differences by Deferred Taxation Techniques

6. Financial Information published by Groups

- Quality of earnings - analysing a Corporate Income Statement
- Analysing Stockholders' Equity
- Interpreting the notes to the Financial Statements and Accounting Policies applied

7. Preparing and Using the Statement of Cash-Flows

- Basic Concepts - Contents and Format
- Preparing the Statements using the "Direct" and "Indirect" Methods
- Reconciling Net Income to Cash-Flows.

8. Financial Statements Analysis for Decision Making

- Using Ratios to make business decisions
- Different Methods of Analysis

9. Reporting a Group's Financial Position: Additional Issues

- Accounting Policies
- Segments of Business analysis
- Management's responsibility for the Financial Statements
- Corporate Governance Issues

10. Conclusions and Summary - Final exam

- Questions and discussion on topics covered
- Exam 1 h 30

IV - TEACHING METHODS

Each three hour session will consist of:

- Instructor commentary on the main themes.
- Worked examples and case studies.
- Group discussion on specific topics.
- Each session of the course will require some advanced preparation.
- Pre-course reading or the recommended publications will be required.

V - ASSESSMENT METHODS

Your performance of the course will be evaluated by the instructor and will be based on two methods:

- Continual assessment (participation and performance in case-studies): 50 %
- Course exam (a 1 h 30 exam in session 10): 50 %

VI - REFERENCE BOOKS

- Course Lecture notes:

Notes, worked examples and course material will be distributed for each course session.

- Publications:

Comparative International Accounting, NOBES C., PARKER R., Pearson, 2013.

International Accounting Standards/Financial Reporting Standards Guide, Alexander, Archer, 2013.

IFRS Accounting Trends & Techniques, WALTERS P, AICPA, New-York, NY, 2011.

Applying International Financial Reporting Standards, ALFREDSON K., LEO K., PICKER R., John Wiley-Baffins Lane CHICHES, Milton, 2009 (2nd edition).

Financial Accounting, Harrison & Horngren, Prentice Hall (8th edition), 2009.

Website : www.iasb.org

Professeurs : Pascale DELVAILLE, delvaille@escpeurope.eu,

Anne LE MANH, alemanh@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Public : Tous étudiants du cycle Master : M1 (Paris) et M2 (Paris et Berlin).

Pré-requis : Les étudiants entrés directement en cycle Master doivent avoir validé le cours de comptabilité ou obtenu son équivalence avant de suivre l'électif reporting financier en IFRS. Ce cours est un cours obligatoire de l'option par capitalisation Information Financière et Audit (IFA). Ce cours est conseillé pour les étudiants qui prépareront les examens du CFA, notamment l'épreuve « Financial Statement Analysis ». Ce cours est également proposé en anglais.

I - OBJECTIFS

Depuis 2005, les comptes consolidés de toutes les sociétés européennes cotées en bourse sont établis sur la base des normes internationales d'information financière (IFRS). Le référentiel IFRS est donc utilisé par de très nombreuses entreprises quelle que soit leur taille et leur pays d'origine de manière directe, ou indirecte lorsque les normes nationales convergent vers les IFRS. Il semble donc nécessaire que tout étudiant intéressé à la Finance et l'Audit sache interpréter les comptes publiés par ces groupes.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Appréhender le contexte de la normalisation comptable internationale
- Maîtriser les grands principes de l'établissement des états financiers en IFRS
- Savoir lire et interpréter des états financiers en IFRS

III - CONTENU

1. Révision des grands principes de la comptabilité à partir d'un cas de synthèse.
2. Les normes comptables internationales : origine, intérêt stratégique et réalisations actuelles. La présentation des états financiers (Cadre conceptuel, IAS 1).
3. Reconnaissance et évaluation des actifs en IFRS : définition d'un actif, coût historique *versus* « Juste Valeur », tests de dépréciation, instruments financiers.
4. Comptabilisation des revenus (y compris les contrats à long terme).
5. Reconnaissance et évaluation des passifs en IFRS : provisions, impôts différés, restructurations engagements de retraite (les grands principes)
6. Convergence IFRS-US GAAP.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement repose sur des cours et des applications pratiques proposés par des professeurs de ESCP Europe et/ou des professionnels. Chaque thème est illustré par l'étude de comptes réels d'entreprises.

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle continu : 60 % (contrôle en 5^{ème} séance : 40 % et travail de groupe : 20 %)

Contrôle terminal : 40 % (en 10^{ème} séance).

VI - LIVRES DE REFERENCE

International Accounting Standards/Financial Reporting Standards Guide, Alexander, Archer, CCH, 2013.

Les normes comptables internationales (IFRS), RAFFOURNIER B., Economica, 5e édition, 2012.

Mémento IFRS, Editions Francis Lefebvre, édition 2012

Le meilleur des Normes comptables internationales IAS/IFRS, MAILLET C. et LE MANH A., Sup'Foucher, 2010.

Applying International Financial Reporting Standards, Alfredson et al., Ernst and Young, Wiley 2nd edition, 2009.

Information financière en IFRS, DELVAILLE P, HOSSFELD C, LE MANH A et MAILLET C, LITEC, 2007.

Professors: *Pascale DELVAILLE*, delville@escpeurope.eu, *Anne LE MANH*, alemanh@escpeurope.eu

Assistant: *Lise LEVY*, FRA Department, room 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Course intended for: M1 (Paris) and M2 (Paris and Berlin) students.

Prerequisite: this advanced financial accounting course is open to students who have followed the "Financial Accounting-Basic Principles" course or obtained an equivalence for it. It is a compulsory elective within the "Financial Reporting and Audit" major. It would be useful for those students who wish to prepare for the CFA exams, especially the section relating to "Financial Statement Analysis". This class is also proposed in French.

I - LEARNING OBJECTIVES

Since 2005, European listed companies have to publish their consolidated financial statements under the International Financial Reporting Standards (IFRS). In certain European countries, the application of IFRS for non-listed groups, and/on individual entities, is optional, hence IFRS can be applied by many different companies. The course will enable students to understand the contents of published financial statements prepared under IFRS principles, and help develop their financial analysis skills.

II - LEARNING OUTCOMES

- Appreciate the context of the international accounting standard-setting
- Understand and apply the main principles of financial reporting under IFRS
- Get familiar with the contents and disclosures of IFRS financial statements.

III - CONTENT

1. The basis of financial accounting : case study
2. The international financial reporting standards: origins, usefulness and structure.
Financial Statement Presentation (Conceptual framework, IAS 1).
3. Recognition and measurement of assets under IFRS: the definition of assets, measurement at cost or at fair value, impairment test, financial instruments.
4. Recognition and measurement of liabilities under IFRS: post-retirements benefits, provisions, deferred tax (basis)
5. Revenues recognition (including construction contracts).
6. IFRS-US GAAP convergence.

IV - TEACHING METHODS

Each three hour session will consist of:

- Instructor commentary on the main themes.
- Worked examples and case studies.
- Commentary on published financial statements.

V - ASSESSMENT METHODS

Your performance in the course will be evaluated by the instructor and will be based on:

- Continual assessment: 60 % (an intermediate exam in session 5: 40%, and a group case study: 20%)
- Course exam (a 1 h 30 exam in session 10): 40 %

VI - REFERENCE BOOKS

International Accounting Standards/Financial Reporting Standards Guide, Alexander, Archer, CCH 2013.

Financial Accounting, IFRS Edition, WEYGANDT, KIMMEL; KIESO, 1st edition, Wiley 2011.

IFRS Accounting Trends & Techniques, WALTERS P., AICPA, New-York, NY, 2011.

Financial Reporting under IFRS, a topic based approach, DICK W., MISSONIER-PIERA F., Wiley, 2010

Applying International Financial Reporting Standards, ALFREDSON, LEO, PICKE, Wiley, 2009.

Professeur : Alain MIKOL, mikol@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Public : M2. **Tout étudiant intéressé par les systèmes d'information dont, en particulier, les systèmes de contrôle interne & les systèmes de traitement de l'information comptable et financière, leur amélioration et leur audit. Prérequis : aucun.** Ce cours fait partie de la liste des électifs de la filière *expertise comptable*. Ce cours fait partie de la liste des électifs de l'option par capitalisation *Information Financière et Audit* (IFA), -et de la filière expertise comptable.

I - OBJECTIFS

L'activité de toutes les entreprises, grandes et petites, s'inscrit aujourd'hui au sein d'un univers informatisé. Les systèmes d'information mis en place sont couramment utilisés pour les besoins traditionnels de la gestion (comptabiliser, organiser, évaluer...). Ils doivent être fiables, et par conséquent, être audités, afin de limiter les risques d'erreurs ou de fraudes. Ils doivent également être efficaces, et par conséquent, être évalués afin d'apprécier leur niveau de performance.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Acquérir une bonne maîtrise des systèmes d'information et de contrôle interne des entités
Savoir émettre des recommandations et les justifier..

III - CONTENU

Chap. 1. Gestion de la performance informatique

- Indicateurs de performance
- Contrats
- Coûts
- Budgets

Chap. 2. L'audit en environnement informatique

Chap. 3. L'Audit assisté par ordinateur

Contrôles que peut mener l'auditeur avec Excel après avoir extrait des fichiers

Chap. 4. Surveillance, prévention et sanctions

- Tester les performances du système d'information
- Fraudes informatiques
- Erreurs informatiques dues aux faiblesses du contrôle interne
- Les articles 323-1 et suivants du code pénal.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Contrôle continu n° 1 : 70 %

Contrôle continu n° 2 : 20 %

Note de participation : 10 %

V - LIVRES DE REFERENCE

CNCC : Prise en compte de l'environnement informatique et incidence sur la démarche d'audit. CNCC-Editions (Paris), en édition brochée (260 pages) et en CD-ROM, avril 2003.

- Systèmes d'information organisationnels ; Lecoq (Alain) et al. : Pearson 2005. Lutchen (Mark):
- Gestion stratégique des systèmes d'information; Village Mondial 2006.
- Mémento Audit et commissariat aux comptes, Editions Francis Lefebvre, 1200 pages (édition annuelle).

CORPORATE REPORTING, GOVERNANCE AND SOCIAL RESPONSIBILITY Code : CB02-A7- 30 h/5 ECTS
Term 2
Paris Campus

Professor: Yuri BIONDI, ybiondi@escpeurope.eu*Assistant: Lise LEVY, FRA department, room 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu*

Course intended for (M1 students; M2 students preferred)

Prerequisite: Basic knowledge of financial accounting and control, industrial organisation (economics of the firm; organization studies; strategic management), corporate finance

I - LEARNING OBJECTIVES

This course attempts to provide a well-grounded framework to better understand and analyze the socio-economic issues and concerns raised by enterprise groups, in relation to both society and nature within which they operate, and to their stakeholders (including shareholders). The course addresses then broad questions surrounding the relationships between business and society as a whole: Why does an organization exist? How does it operate in economy and society? Which interests should the organization serve? What are its responsibilities towards stakeholders and the general interest? How should it being controlled and made accountable to economy and society? The frame of reference draws upon a summary of theoretical approaches combining accounting, law, and economics to provide a distinctive understanding of enterprise groups and their role in economy and society. Students will learn to address these questions both in theory and in relation to specific case studies. Particular attention will be paid to the information needs required to control enterprise groups and make them accountable on social and environmental matters, and to the specific disclosure instruments especially designed for, and applied to make this social control of business effective. Accordingly, the course will focus on alternative models of corporate governance, and the existing systems and mechanisms designed for, and applied to control, govern and regulate business group in view of their social and environmental responsibility, accountability and sustainability.

II - LEARNING OUTCOMES

Students are expected to be trained in identifying and analysing issues and concerns raised by enterprise groups in relation to their social and environmental responsibility, accountability and sustainability. They will acquire specific knowledge about alternative theoretical approaches to these matters, and about existing systems and mechanism to control, govern and regulate enterprise groups in view to fulfil those responsibilities for economy and society. In particular, students will develop specific skills to analyse and assess extra-financial reporting and disclosure that contribute to enforce and discharge those responsibilities. Selected M1 students may pursue this development through their master thesis work.

III - CONTENT

Sessions are organised in three ways: theoretical sessions are devoted to provide a theoretical background and framework of reference and analysis; specialised sessions are devoted to learn about models and practices of extra-financial reporting and disclosure; workgroup sessions are devoted to analyse specific case studies in small investigation teams.

Theoretical sessions comprise (3-4 sessions): Perspectives on business enterprise and its governance; models of the firm; the firm as an enterprise entity and its governance; shareholders and stakeholders approaches to social responsibility; the notion(s) of performance(s); the role of accounting and control; the impacts of shareholder value, financialization and globalization; mechanisms of corporate governance and regulation concerned with social and environmental responsibilities.

Specialized sessions comprise (3-4 sessions): Corporate social responsibility and extra-financial reporting: principles and frameworks; extra-financial reporting and assurance: frameworks, practices and approaches; international experiences.

Workgroup sessions comprise (3-4 sessions): Critical analysis of social responsibility issues in specific case studies through the lens of practices and experiences of social and environmental reporting and disclosure, through cross-sectional or temporal comparative analyses of case studies in corporate governance, social and

environmental responsibilities.

Some sessions may include interventions by academic, professional, or institutional experts in related fields.

IV - TEACHING METHODS

Theoretical, specialised and workgroup sessions are conducted in an interactive manner where each student is expected to contribute through open discussion, presentations, and case analysis. Therefore, attendance to all sessions is mandatory in principle. Students are expected to read the assigned material for each session in advance, in order to participate effectively to the class work.

Applied sessions consist of working in small investigation teams (2-5 participants) under the teacher's supervision. The task of each team is to perform a joint investigation project on issues or concerns of corporate governance, social and environmental responsibility; this investigation generally involves cases of enterprise groups (or organizations) in French, European, foreign or transnational contexts and situations. Teams shall explore and analyze the organisational and institutional contexts surrounding the case; the impact on, and involvement by stakeholders; the causes and consequences of encountered issues; the emerging conflicts and proposed remedies to those issues. The team project is expected to make students confident with the actual working of corporate governance and social responsibility in specific situations. Students shall gain practical knowledge of issues facing complex organizations and the various devices, practices, and policies that can be and have been applied to deal with them. In particular, students shall learn to analyse, assess and exploit extra-financial reporting and disclosure made available by investigated enterprise groups (or organisations) on voluntary or compulsory basis.

V - ASSESSMENT METHODS

The final exam comprises both (i) an individual written elaboration (50%), and (ii) a written group file to be jointly prepared and delivered, which consists of a written report based upon a consistent collection of primary documentation (50%). Applied sessions are devoted to the partial preparation of this report under the teacher's supervision. The written report should be defended through an oral presentation during the last session: Each group will have 20min to present its investigation and 10min to answer questions (time slots may be adjusted to fit the number of teams). The individual elaboration, the written file and its oral defence are all assessed on the basis of the quality of contents and analysis; the structure of the argument, its originality and the management of time; the relevance of provided answers and clarifications.

VI - REFERENCE BOOKS

- Biondi, Yuri et al. (2007) eds., *The Firm as an Entity: Implications for Economics, Accounting, and Law*, London & New York: Routledge.
- Biondi, Yuri et al. (2011), "Ownership and the Business Firm: Implications for Corporate Governance and Social Responsibility", special issue, *Accounting, Economics And Law: A Convivium*, Vol. 2, Issue 2
- Biondi, Yuri (2011), "The Problem of Social Income: The Entity View of the Cathedral." *Seattle University Law Review*, Vol. 34, No. 4. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1854803>
- Biondi, Yuri (2013), "The Governance and Disclosure of the Firm as an Enterprise Entity." *Seattle University Law Review*. Vol. 36, No. 2. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2231340>.
- Clarke Thomas, and D. Branson (2012), *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, SAGE Pub.
- Clarke, Thomas (2004) ed., *Theories of Corporate Governance*, London & New York: Routledge.
- Clarke, Thomas (2007) ed., *International Corporate Governance: A Comparative Approach*, London & New York: Routledge.
- Tchotourian, Ivan et al. (2012), *Company Law and CSR: New Legal and Economic Challenges*, Bruxelles: Bruylant.
- Additional readings and documents will be made available for course participants.

Professeur : Bernard MIRAILLES, mirailles@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Ce cours est obligatoire pour l'option de spécialisation « Droit et Finance 2».

Public : tous étudiants du cycle Master ayant suivi le cours fondamental Droit de l'Entreprise 2.

I - OBJECTIFS

Comprendre et assimiler les différentes stratégies d'ingénierie fiscale permettant l'optimisation de la fiscalité des groupes de sociétés, tant au niveau national qu'international.

1ère partie : Ingénierie fiscale des groupes en droit interne

- Le régime des relations intra-groupe
- * le régime mère-fille
- * les abandons de créances et subventions intra-groupe
- * détermination du résultat fiscal
- L'option du holding pour le régime de l'intégration fiscale
- Le contrôle fiscal des entreprises

2ème partie : Ingénierie fiscale des groupes en droit international

- L'optimisation fiscale des montages par les flux financiers : les prix de transfert
- L'optimisation fiscale des montages par les localisations dans les paradis fiscaux
- Le régime du bénéfice mondial consolidé.

II - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours sur la base d'exemples

Cas pratiques.

III - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle terminal : 100 %

IV - LIVRES DE REFERENCE

- Précis de fiscalité – M. Cozian – Editions Litec
- Mémento pratique Francis Lefebvre
- Les impôts dans les affaires internationales Editions Francis Lefebvre
- Le droit de l'entreprise Editions Lamy.

Professeur : Ghislain Deslandes, deslande@escpeurope.eu

Assistante : Carole Mathieu, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Il s'agira d'observer et de comprendre le fonctionnement du secteur des médias au travers de ses différentes composantes écrites et télévisuelles notamment. Les élèves se familiariseront avec le management d'un média en étudiant ses acteurs, ses fournisseurs et ses utilisateurs.

Le cours mettra en évidence le modèle économique original de la diffusion d'information ainsi que le rôle des médias dans une société démocratique. Il n'a pas qu'une finalité de compréhension mais vise également aux développements de capacités personnelles par le biais de plusieurs exercices pratiques.

Ce cours s'adresse autant aux futurs gestionnaires de médias qu'à celles et ceux qui se destinent plus largement au secteur de la communication. Il s'attachera en particulier à mieux situer les spécificités de la gestion des médias tant du point de vue conceptuel (programmation, audience, TV hertzienne, convergence des médias, gestion des contenus et chronologie des médias) que pratique (les métiers, les méthodes, les techniques).

II - CONTENU

Les séances de trois heures chacune pourront couvrir les thèmes suivants (ordre indicatif) :

- La notion de management appliqué aux médias - Pouvoirs et contre-pouvoir - Le principe de séparation déontologique - Histoire des médias au XXème siècle.
- Panorama et stratégie des principaux acteurs au niveau mondial. Les grandes stratégies d'intégration multimédia (horizontale, verticale, latérale) - Les nouveaux « formats », les nouveaux « réseaux ».
- Un métier, le journalisme : éthique, rôle, méthodes et spécificités.
- Les médias entrés dans le champs de l'analyse économique - Médias d'information et médias escapistes : l'émergence de marchés globaux.
- Les médias, un modèle économique original : publics, publicité, mediaplanning et analyse d'audience. Le cas de la presse magazine.
- Le marché et l'économie de la TV généraliste hertzienne en France.
- Les mutations de la programmation des médias : fragmentation, webcasting et nomadisme
- Les médias sociaux ou le nouvel écosystème médiatique à "l'âge de la conversation"
- Perspectives stratégiques du secteur médias à l'heure du numérique.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les cours magistraux portant sur l'histoire, la gestion et la stratégie des médias seront complétés par des travaux pratiques, des études de cas et des vidéos.

En particulier, le cas « Fusion TV » permettra aux étudiants de :

- S'initier aux aspects fondamentaux de la gestion d'une chaîne de télévision (stratégie éditoriale, définition de la cible, politique de distribution) avant de procéder à l'analyse stratégique d'une situation concrète sur un marché complexe et innovant, celui de l'audiovisuel de complément.
- Monter de toutes pièces un dossier de lancement d'une nouvelle chaîne de télévision à partir d'un modèle classique de gestion proposé (composition de la grille, calcul de son coût, compte d'exploitation simplifié de la chaîne Fusion TV)

Chaque cours sera précédé d'une revue de presse situant à l'instant t les principaux événements de l'actualité des médias écrits et audiovisuels. Des experts, le cas échéant, pourront être amenés à témoigner de leur expérience.

IV - MODALITES D'EVALUATION

- étude de cas/Jeux de rôle « Face-à-face » : 20 %
- étude de cas « Fusion TV », travaux écrits et oraux par groupe de 4/5 étudiants : 20 %
- rédaction d'une note stratégique et/ou d'une revue de presse consacrée à l'actualité des médias : 10 %
- devoir sur table : 50%.

V - LIVRES DE REFERENCE

- ALBARRAN. A, CHAN-OLMSTED.S & WIRTH. M, *Handbook of media management*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- ARIS.A & BUGHIN. J, *Managing Media Companies*, Harnessing creative value, Wiley, 2005.
- AUBERT. N, GRUERE. J-P, JABES. J, LAROCHE. H, & MICHEL. S, *Management, Aspects humains et organisationnels*, PUF Fondamental, 8ème édition corrigée, 2005.
- BALLE.F, *Médias et Sociétés*, Ed. Montchrétien, 15ème édition, 2011.
- CHARON. J-M, *La presse en France de 1945 à nos jours*, Le Seuil, 1991.
- CRETON. L, *Cinéma et marché*, Armand Colin, Paris, 1997.
- CRETON. L (sous la direction de), *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel*, CNRS Edition, Paris, 2002.
- DESLANDES. G, *Le Management des Médias*, La Découverte, Coll. «Repères», 2008.
- DOYLE.G, *Understanding Media Economics*, Sage, London, 2002.
- HABERMAS.J, *L'espace public*, Paris, Payot, 1978.
- HOLLIFIELD.C.A, *Transnational media management*, A special issue of the Journal of Media Economics, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2001.
- LEMIEUX.C, *Mauvaise Presse : Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ses critiques*, Métailié, 2000.
- LEVY. D, & PICARD, R, *Is There a Better Structure for News Providers? The Potential in Charitable and Trust Ownership*. Oxford, Reuters Institute, University of Oxford, 2011.
- PICARD, R *Value Creation and the Future of New Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-First Century*, Media XXI, Lisbon, 2010.
- PICARD.R-G, *Media firms. Structures, operations and performance*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, 2002.
- REDMOND.J, & TRAGER.R, *Balancing on the wire: the art of managing media organisations*, Atomic Dog Publishing, 2nd edition, 2004.
- VOGEL.H, *Entertainment Industry Economics*, 7ème édition, Cambridge University Press, 2007.

Professeur : Jean-Marc DANIEL, jmdaniel@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

L'objectif du cours est de décrire l'évolution dans le temps de la théorie économique. Il ne s'agit pas de se limiter à une approche chronologique mais de s'appuyer en particulier sur la méthodologie d'analyse des modes de formation de la pensée scientifique telle que définie par la philosophie de la science des Lumières, notamment celle exprimée par d'Alembert. Selon lui, il y a trois manières de décrire et d'appréhender la réalité. Une manière « anglaise » fondée sur l'expérience et une vision de l'action humaine guidée par l'intérêt, une manière « allemande » fondée sur la réflexion théorique et une vision de l'action humaine légitimée par la raison, une manière « espagnole » fondée sur une vision de l'action humaine guidée par la foi religieuse et la tradition. Le livre indiquerait que depuis la Révolution industrielle, c'est la vision anglaise qui prédomine. Chaque crise économique conduit à une remise en question de cette vision qui se traduit par l'émergence de théories se rattachant aux deux autres visions puis par une reformulation de la thèse libérale selon un nouveau schéma qui rende mieux compte de l'évolution économique constatée.

II - CONTENU

- **Prémises : premières formulations économiques** : la pensée antique (Platon, Aristote) ; la pensée médiévale : Saint Thomas/ la pensée des Franciscains (Buridan, Oresme, la naissance du Franc), débat Guelfes/Gibelins et l'école de Salamanque.
- **Premières pensées économiques formulées dans le cadre des débats de la Renaissance** : le mercantilisme.
- **Les débuts de la croissance économique et l'affirmation de l'économie politique libérale** : les physiocrates, Adam Smith. Les opposants « allemands » : le néo-mercantilisme de J Stewart et de Forbonnais, le caméralisme.
- **L'école libérale face aux premières crises du capitalisme** : Say, Ricardo et le libre-échange. La contestation sur des bases « religieuses-sentimentales » avec les socialismes post-rousseauistes (Sismondi, Fourier, Leroux, Saint-Simon) et la pensée catholique (Villeneuve-Bargemont). La naissance du socialisme scientifique « allemand » (Fichte, List, Marx).
- **L'affirmation de l'école classique dans la croissance des années 1850** : les ricardiens, Stuart Mill, Rossi, Chevallier.
- **La crise des années 1870 et la réponse libérale** : les néo-classiques (Jevons, Menger, Walras). La contestation du modèle néo-classique par la pensée religieuse (F Le Play) et la pensée socialiste (le socialisme de la chaire, l'école historique allemande, la réfutation d'Adam Smith par Knies).
- **La crise surmontée et l'affirmation néo-classique** (Marshall, Edgeworth, Böhm-Bawerk et l'école autrichienne). La contestation religieuse (C Gide), les mutations du socialisme orthodoxe (Hilferding, R Luxemburg) et hétérodoxe (les débuts de l'école suédoise avec Wicksell, l'institutionnalisme de Veblen).
- **La crise des années 30** : le triomphe de l'école suédoise avec Keynes. La tentative de synthèse anglo-saxonne (Hicks, Hansen). L'interprétation du capitalisme par Schumpeter. La déstabilisation du socialisme par l'expérience soviétique et les tentatives d'adaptation à la pensée anglaise (Lange, Sik, Dobb). L'adaptation de la pensée religieuse (Perroux, Fourastié).
- **La stagflation et l'échec de la pensée germano-suédoise**. La critique néo-libérale (J Rueff, F Knight) et son aboutissement monétariste. L'école de Chicago et l'émergence de la nouvelle macro-économie classique (Lucas, Barro). Le débat sur les rapports entre la pensée économique et l'environnement économique (Stigler), l'affirmation de la micro-économie (G Becker). La critique du retour néo-classique (les keynésiens historiques -J Tobin- ou les néo-keynésiens -Blanchard, Mankiw, Fitoussi-, l'école de la régulation).

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours et distribution de textes à analyser.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Rédaction d'un court mémoire sur un sujet d'histoire de la pensée économique.

V - LIVRES DE REFERENCE

Histoire de la pensée économique, J SCHUMPETER chez Tel Gallimard.

Professor: Nabil KAHALE, nkahale@escpeurope.eu

Assistant: Elsa MONCASSIN, Département SJES, room 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Course intended for M1 or M2 students.

Requirements: Students are expected to have taken a basic course on financial derivatives.

No programming experience is required.

I - LEARNING OUTCOMES

The course gives an overview of the methods used by practitioners to value simple and exotic financial derivatives via Excel and VBA. These methods are illustrated with numerical examples and programming applications. The course also introduces credit risk and credit derivatives. Students are expected to have taken a basic course on financial derivatives. No programming experience is required. Students who take this course will have an overview of exotic derivatives, credit derivatives, and will be able to evaluate financial derivatives via Excel and VBA using trees and Monte Carlo simulation.

II - CONTENT

1. Reminders on the Black-Scholes theory and the risk-neutral valuation.
2. Numerical methods. Monte Carlo simulation in one dimension. Calculation of the Greeks.
3. Introduction to programming in Excel and VBA. Examples of implementation of numerical methods for evaluating financial products.
4. Exotic options and options on several underlying assets.
- 5 and 6. Valuation by Monte Carlo simulation on several dimensions. Variance reduction techniques. Examples using Excel and VBA.
- 7 and 8. Introduction to credit risk. Exposure to a counterparty default. Credit VAR.
9. Credit derivatives. Valuation of credit derivatives on one or more underlying assets such as CDS, FTD and CDOs.
10. Valuation of barrier options and of convertible bonds.

III - ASSESSMENT METHODS

- Continuous assessment: 30%
- Final exam: 70%

IV - REFERENCE BOOKS

- D Lamberton, B Lapeyre (2007) - Introduction to stochastic calculus applied to finance. Chapman & Hall.
- John Hull (2011) Options, Futures and Other Derivatives. Prentice Hall. 8th Edition.

Professeur: Pascal MORAND, morand@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Il est souvent dit que la mondialisation tend à gommer les différences, à homogénéiser les marchés et les méthodes, qu'il s'agisse de consommation ou de production, des services financiers ou éducatifs, des règles de gouvernement ou des « bonnes pratiques » managériales. Certains se réjouissent de cette forme de convergence, en l'assimilant à un nivellement par le haut ; d'autres la condamnent, en arguant qu'elle appauvrit l'humanité et se fait au détriment des nombreuses cultures qui la composent.

Mais on peut également se demander jusqu'à quel point cette convergence a réellement lieu, au-delà du jeu des apparences. Il s'agit d'identifier, plus globalement, la nature des paramètres culturels qui différencient nations et régions du monde, et la manière dont ils interagissent avec les mécanismes contemporains de réduction des différences. Enfin, quelles leçons en tirer pour l'avenir ?

Ces interactions constituent l'autre volet de la mondialisation, et leur compréhension est nécessaire pour analyser les aspérités et contradictions du village mondial, ainsi que pour cerner la manière de s'y adapter dans l'exercice de l'action politique ou managériale.

Dans ce cours, nous vous proposons de réfléchir à une série de questions importantes : que constitue une culture ? Comment se manifestent les particularités culturelles ? Quel rôle jouent la société et l'individu dans un contexte historique et géographique distinct ? Comment la culture peut-elle influencer divers aspects économiques ? Quel est le rôle explicite et implicite des religions sur l'économie et la culture ?

L'Europe, étant notre contexte immédiat, aura une place privilégiée dans ce cours, mais nous nous interrogerons aussi sur nos regards vis-à-vis d'autres nations et régions du monde. Nous aborderons quelques études de cas en cours et vous pourrez approfondir un thème de votre choix avec la réalisation d'un mémoire individuel.

Connaître les spécificités culturelles s'avère très utile dans le monde des affaires contemporain, mais il est indispensable d'éviter les caricatures et les stéréotypes simplistes sur ce sujet sensible. Nous vous invitons donc à écouter les appréciations de plusieurs experts en la matière et à mener vos propres réflexions sur « culture et économie » dans le cadre d'une approche sociologique et anthropologique qui viendra en complément de vos connaissances techniques dans le management.

Objectifs :

- Sensibiliser l'étudiant au rôle de la culture dans l'économie
- Entamer et approfondir une réflexion sur des questions culturelles spécifiques
- Contribuer à la formation du manager par des approches sociologiques et historiques

II - CONTENU

1. Économie, histoire et culture à l'heure de la mondialisation
2. L'idée d'Europe : Peut-on parler d'une culture européenne ?
3. Luxe et identité dans la culture américaine
4. Europe - Amérique latine, avatars et ambiguïtés d'une proximité culturelle
5. La culture musulmane et son impact économique et social
6. Le confucianisme et le développement économique des entreprises chinoises
7. La place du bouddhisme et du taoïsme dans la culture et l'économie asiatiques
8. Les spécificités du Japon
9. L'anomalie économique du goût : enjeux et limites des captations culturelles
10. Démocratie et mondialisation

III - MODALITES D'EVALUATION

50% test terminal : épreuve écrite (dissertation)

50% mémoire :

- Le mémoire peut porter sur un ouvrage ou sur une problématique culture/pays
- Le mémoire peut être rédigé en équipe (max. 3 personnes)
- Langues de travail : français, anglais, espagnol
- Longueur : 12 pages

IV - LIVRES DE REFERENCE

Ouvrages recommandés :

Raymond Aron, *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard 1976.

David Landes, *Richesse et pauvreté des nations*, Albin Michel, 2000.

Max Weber, *Economie et société*, Pocket, 2003 (1914)

Olivier Assouly (sous la dir.), *Le luxe, Essais sur la fabrique de l'ostentation*. IFM/Regard, 2011.

Pascal Morand, *Les religions et le luxe, essai sur l'éthique de la richesse d'Orient en Occident*, IFM/Regard, 2012

T. Brook, H.V. Luong, *Culture and Economy: the Shaping of Capitalism in Eastern Asia*, The University of Michigan Press, 1999.

Ming-Jer Chen, *Inside Chinese Business- a Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School, 2003.

Renée Fregosi, *Altérité et mondialisation, la voie latino-américaine*, Ellipses, 2006.

Yves Hersant, Fabienne Durand-Bogaert, *Europes –de l'antiquité au XXe siècle. Anthologie critique et commentée*. Robert Laffont, 2000.

Richard Lewis, *When Cultures Collide –Managing Successfully Across Cultures*, NB, 1996.

Une sélection de textes sera par ailleurs distribuée.

Professeur : Michel RUIMY, mruimy@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master n'ayant pas déjà suivi le cours fondamental d'économie monétaire en année pré-Master.

I - OBJECTIFS

Ce cours se situe à l'articulation entre l'économie monétaire et la finance de marché. Son objectif est de montrer comment une bonne compréhension des mécanismes macro-monétaires peut aider à l'optimisation des décisions de gestion. Le comportement des taux d'intérêt, des cours de change, du prix des matières premières... fait d'abord l'objet d'analyses fondamentales, puis est appréhendé comme un facteur de risque pour l'entreprise. Les instruments de couverture (swaps, contrats à terme, options...) sont alors présentés, qui permettent à l'entreprise de modifier son exposition.

II - CONTENU

Séance 1 : Définition et rôle de la monnaie, processus de création monétaire par les banques, le Trésor et l'extérieur. Organisation et fonctionnement du marché monétaire.

Séances 2 et 3 : La politique monétaire dans les principaux pays industrialisés : Etats-Unis, Japon, Europe. Analyse comparée des objectifs, moyens et procédures de la politique monétaire.

Séances 3, 4 et 5 : La politique monétaire dans les grands modèles économiques. Le modèle classique, le modèle keynésien, le monétarisme, l'école des anticipations rationnelles.

Séances 6 et 7 : Analyse empirique et théorique du niveau des taux d'intérêt.

Etude et interprétation du niveau des taux d'intérêt sur les différentes monnaies. Taux d'intérêt court terme et taux d'intérêt long terme. Taux d'intérêt selon l'émetteur (Etat, entreprise, banque...). Taux d'intérêt nominal et réel (le modèle de Fisher). Les déterminants du niveau des taux d'intérêt dans l'économie.

Séances 8 et 9 : La structure par terme des taux d'intérêt et les modèles de prévision. Les principaux modèles d'explication de la structure par terme : théorie de la segmentation, de l'habitat préféré, des anticipations. Les modèles de prévision des taux d'intérêt. Peut-on prévoir l'évolution des taux d'intérêt ?

Séances 10 et 11 : Le système monétaire international et les grandes crises monétaires récentes. La naissance de l'euro et le concept de zone monétaire optimale. Analyse historique et théorique de la parité euro/dollar. Analyse théorique des grandes crises monétaires récentes (Asie, Amérique latine, crise russe...). Perspectives sur l'évolution du système monétaire international.

Séances 12 et 13 : Organisation du marché des changes, modèles de prévision des cours (parité des pouvoirs d'achat, parité des taux d'intérêt, modèle d'efficience...), balance des paiements.

Séance 14 : La couverture des risques de marché par les produits dérivés. Introduction aux swaps, contrats à terme, options, ... Principes d'utilisation par les entreprises.

Séance 15 : Interface entre l'économie monétaire et les décisions de gestion. Le choix de politique d'endettement (choix de la devise, taux fixe versus taux variable, stratégies de réajustement de la structure d'endettement par les dérivés...), le choix de la monnaie de facturation, la gestion des flux en devises...

III - MODALITES D'EVALUATION

2 contrôles continus (30 minutes) : 50% / 1 épreuve de synthèse (2 heures) : 50%

IV - LIVRES DE REFERENCE

Didier MARTEAU (2008) : « *Monnaie, Banque et Marchés financiers* », Economica/Finance

Mishkin : « *The economics of money, banking and financial markets* », 7th edition - Addison Wesley

Professeur : Dominique JACOMET, djacomet@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Ce cours a pour objet d'analyser le processus de mondialisation du point de vue des entreprises qui en sont des acteurs majeurs. La mondialisation des firmes mérite d'abord d'être replacée dans son contexte historique et géographique. La problématique de la gouvernance de la mondialisation et du rôle des différents acteurs (États, organisations internationales, firmes, ONG...) est un autre élément d'entrée en matière. La mondialisation des entreprises est traitée sous l'angle de la multinationalisation, y compris s'agissant des firmes des pays émergents, et de la fragmentation de la chaîne globale de valeur dans différentes dimensions (géographique, make/buy, horizontale/verticale...). L'accent est également mis sur les stratégies d'implantation et de croissance dans les marchés émergents.

II - CONTENU

- **Introduction** : les concepts (internationalisation, mondialisation, régionalisation) ; les facteurs ; les ordres de grandeur (croissance, commerce international des biens et des services, modes de production hors IDE, les IDE) ; les débats (mondialisation heureuse ? L'impact sur les emplois et les revenus) ; les postures : Etats-Unis, UE, Japon, Chine, Inde Brésil, Russie.
- **Repères historiques** : la dynamique du capitalisme : marchandises, capitaux et « économies-monde » avant 1870. La première mondialisation (1870-1914). Analyse et réactions de nos ancêtres. La mondialisation actuelle. Quelle vision française et européenne de la mondialisation ? Les grands auteurs : F Braudel, I Wallerstein, P Bairoch, S Berger.
- **Repères géographiques** : l'apport de la géographie pour analyser la mondialisation des entreprises. Géopolitique et géo-économie. Les questions de mobilité, de ressources et de leur limite (énergie et changement climatique, eau) de répartition (démographie, ressources naturelles, urbanisation, polarisation).
- **Gouvernance** : le jeu des acteurs. L'interaction entre les entreprises et les autres acteurs de la mondialisation : Etats-nations, Union européenne et autres ensembles régionaux (ALENA), institutions internationales et ONG. La politique commerciale internationale de l'UE, des Etats-Unis, des pays émergents. Les cycles de négociations multilatérales (OMC). Dumping et subventions ; la défense des droits de propriété intellectuelle ; la question des normes sociales et environnementales.
- **Compétitivité et mondialisation** : aspects théoriques ; comparaison France/Allemagne dans la mondialisation ; attractivité des territoires ; compétitivité et délocalisations.
- **La multinationalisation des entreprises** : les apports théoriques sur la multinationalisation des firmes ; mesure ; problématiques organisationnelles ; les évolutions. Le cas des multinationales des pays émergents.
- **La fragmentation géographique de la chaîne globale de valeur** : internalisation/externalisation ; fragmentation horizontale et verticale ; outsourcing et délocalisations ; les marqueurs de cette fragmentation : le contenu en importations des exportations, le commerce de biens intermédiaires, les IDE, le commerce intra-firme ; les prix de transfert. Nouvelles perspectives : la mondialisation des tâches, une approche du commerce international en termes de valeur ajoutée.
- **Les stratégies d'entreprises d'accès aux marchés mondiaux** : les marchés émergents. Etudes de cas : Inde et Chine. Les modes d'accès : exportations, investissements, joint-venture, accords de licence.

III - MODALITES D'EVALUATION

- 40 % note écrite individuelle sur une problématique liée au cours
- 40 % exposé collectif sur des cas d'entreprises
- 20 % choix et commentaire d'un article lié au cours

IV - LIVRES DE REFERENCE

- Atlas de la mondialisation. Presses de Sciences-Po, 2012
- S Berger Made in monde. Seuil, 2006
- F Bourguignon La mondialisation de l'inégalité. Seuil, 2012
- El Mouhoub Mouhoud Mondialisation et délocalisation d'entreprises. La Découverte, 2011

Professeur : Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

N.B. Ce cours permet de valider 30 heures de l'option « Managing Sustainability »

I - OBJECTIFS

Dans le contexte d'un monde de plus en plus "globalisé", ce cours propose de s'intéresser aux PMA (pays les moins avancés, notamment de nombreux pays africains) et de faire le point sur l'économie du développement aujourd'hui. L'accent sera mis sur les nouveaux enjeux et les nouvelles approches que prend aujourd'hui la coopération Nord-Sud, approches qui tentent de dépasser les habituels clivages et blocages (aide vs règles du marché, néocolonialisme et entrepreneuriat local, politique d'ajustements structurels et pauvreté etc.). A partir d'exemples de références conceptuelles et théoriques, de cas concrets et de témoignages de professionnels, le cours tentera de mesurer la viabilité de ces nouvelles approches du développement qui pourraient permettre à ces pays de rejoindre le marché mondial tout en gardant et en cultivant leurs propres atouts et spécificités.

II - CONTENU

1 - Introduction générale à la problématique du développement et de la coopération Nord-Sud

- Repères historiques : de Bretton Woods à la mondialisation
- Les grands modèles de l'économie du développement (IPE, IPE, Prebisch-Singer, Cepal, Consensus de Washington, de Monterrey, etc.)
- Les institutions internationales (PNUD, CNUCED, Banque Mondiale, FMI, banques régionales de développement, etc.)
- La situation actuelle pour les PMA

2 - Quel cadre théorique pour le développement et la coopération Nord-Sud aujourd'hui ?

- La mondialisation et les réponses institutionnelles à la lutte contre la pauvreté
- Les économistes hétérodoxes : Amartya Sen, Joseph Stiglitz
- La théorie « bottom of the pyramid » de Prahalad

3 - Quels acteurs aujourd'hui? Nouveaux enjeux, nouveaux modes de gouvernance

- Les ONG, de l'aide humanitaire à la structure d'appui
- Définition et typologie, le rôle des ONG locales
- Quel rôle pour les agences bilatérales de développement ? le cas de Proparco/AFD
- Intervention de professionnels

4 - Le rôle grandissant des entreprises : des partenariats public-privé au *social business*

- Étude de cas
- Témoignages de professionnels

5 & 6 - Les nouvelles formes d'appui financier : microfinance, microcrédit, microassurance

- Le modèle Grameen
- La microfinance demain : limites et perspectives
- Témoignage d'un professionnel

7 - Le commerce équitable, « fausse bonne solution » ou « voie d'accès au marché et lutte contre la pauvreté » ?

- Quel business model ?
- Quel avenir pour la régulation des échanges commerciaux
- Témoignage d'un professionnel

8 - Le secteur du tourisme et le développement durable

- Vers un tourisme responsable ?
- Quel tourisme pour le Sud
- Témoignage d'un professionnel

9 - La problématique de l'accès au médicament et la lutte contre les pandémies

- Quel rôle pour les entreprises du médicament ?
- Intervention d'un professionnel

10 - Présentation des travaux d'étudiants et conclusion.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours magistraux, discussions de cas et interventions de professionnels.

IV - MODALITES D'EVALUATION

- Travail en groupe sur un cas réel : 60% - rapport écrit (30%) et présentation orale (30%) lors de la dernière séance
- Quiz individuel : 40%

V - LIVRES DE REFERENCE

- ASSIDON, Elsa : *Les théories économiques du développement*, Repères, La Découverte, 2002.
- LATOUCHE S : *L'autre Afrique, entre don et marché*, Albin Michel, 1998.
- LATOUCHE S. : *Survivre au développement*, Ed. Mille et Une Nuits, 2004.
- LECOMTE T. : *Le pari du commerce équitable*, Editions d'Organisation, 2003.
- MILLET D. et TOUSSAINT E. : *50 Questions, 50 réponses sur la dette, le FMI et la Banque Mondiale*, Ed. Syllepse, 2003.
- PIVETEAU A. : *Evaluer les ONG*, Editions Karthala, 2004.
- SEN A. : *Un nouveau modèle économique – Développement, justice, liberté*, Odile Jacob, 2003.
- STIGLITZ et al : *Aux frontières de l'économie et du développement*, Eska, 2003.
- YUNUS, Mohammad : *Vers un monde sans pauvreté*, JC Lattès, 1997.

Une bibliographie complète sera donnée lors du premier cours.

Professeurs : Jérôme CREEL, jcreel@escpeurope.eu, Jean-Marc DANIEL, jmdaniel@escpeurope.eu, Heiner HAUG, hhaug@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

L'idée est de mieux faire connaître les aspects économiques de la construction européenne dans notre école dont la vocation européenne est structurellement affirmée.

II - CONTENU

Le cours se décompose en quatre parties :

1. Rappel des fondements de la construction européenne

- la philosophie des traités, de Rome à Nice. Le compromis institutionnel de Lisbonne ;
- les conséquences économiques des principes de base : la concurrence telle qu'issue de l'arrêt « Cassis de Dijon » ; l'acte unique ; la PAC ; le rapport à l'inflation ;
- l'élargissement, des « acquis de Copenhague » à la « politique de voisinage » ;
- évocation des problèmes plus politiques : de l'UEO à la PESC ; les missions de Petersberg ; le débat autour de l'Otan.

2. Le marché commun et la politique de la concurrence

- Histoire, institutions et objectifs de la politique de la concurrence en Europe
- Les outils de la politique de la concurrence (droit de la concurrence et analyse économique ; contrôle des structures et comportements ; détection et sanction) ;
- Le contrôle des fusions et acquisitions (le marché pertinent ; la mesure de la concentration) ;
- Les ententes horizontales et verticales (*article 81*) ;
- L'abus de la position dominante (*article 82*) ;
- Industries de réseau et enjeux de la dérégulation (facilités essentielles, comportements de forclusion et accès au marché).

3. L'union économique et monétaire comme aboutissement de la construction européenne

- les principes de l'UEM : monnaie unique, monnaie commune ; le rapport Werner ; l'adaptation aux changes flottants dans le SME ; les problèmes théoriques du change fixe ;
- les actes fondateurs : logique du traité de Maastricht ; la crise monétaire de septembre 1992 et ses conséquences ; le traité d'Amsterdam ;
- le Pacte de Stabilité et de croissance : logique et résultat ;
- la BCE : rôle, statut, logique de la politique monétaire suivie
- premier bilan de l'euro
- l'euro et le dollar

4. Les perspectives

- la stratégie de Lisbonne ;
- la directive « durée du temps de travail » et le marché européen du travail ;
- la politique énergétique : charbon, nucléaire et aspects climatiques ;
- la statut du Royaume Uni et les projets en présence.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours présenté par chacun des trois professeurs en fonction de son centre d'intérêt s'appuyant sur des textes mis à disposition des étudiants au fur et à mesure du déroulement du cours. Les enseignements sur la concurrence s'appuieront sur de nombreux exemples et cas pratiques. L'objectif est de présenter le périmètre d'action de la politique de la concurrence et de préciser les frontières entre des pratiques légitimes et les comportements abusifs, justifiant l'intervention des autorités de la concurrence.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Devoir sur table sous forme de commentaire d'un texte sur l'Union européenne.

V - LIVRES DE REFERENCE

Construction européenne et politique économique Jérôme Creel et Etienne Farvaque, *Vuibert*, 2004

Le taureau face aux tigres, Jean Marc Daniel, *Pearson*, 2007

Economie et politique de la concurrence, Emmanuel Combe, *Dalloz*, 2005.

Competition Policy, Motta, *Cambridge University Press*, 2004

Les politiques économiques européennes, collectif sous la direction de Michel Dévoluy, *Point-Seuil*, 2005.

Professeur : Jérôme Haas - Président de l'Autorité des normes comptables

Assistante: Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : M1 et M2

Prérequis : -

I - OBJECTIFS

Le parti pris du cours est de :

- de mettre en lumière les *missions* de la finance au service de l'économie ;
- de ne pas cacher que certaines activités financières, développées depuis quelques décennies sur une échelle d'une ampleur sans précédent, ont « *trahi* » cette responsabilité et conduit à une crise profonde ;
- et de discuter des solutions déjà retenues ou qui restent à imaginer, pour assurer une *régulation* de la finance permettant de renouer avec un niveau raisonnable de sécurité financière et d'efficacité économique.

Ce cours est construit autour de deux orientations :

- il vise d'abord à « faire le tour du sujet », c'est-à-dire à évoquer les principales questions pertinentes pour comprendre les évolutions de la finance révélées par la crise et les réponses apportées, quoique sans prétention d'en épuiser tous les moindres détails ;
- il mobilise les professeurs du LABEX ReFi, qui offriront des références théoriques, des éléments de décodage des évolutions en cours, appuyés sur des exemples précis, sans se priver d'analyser les questions d'actualité pertinentes.

Des témoignages seront de surcroît sollicités de la part d'acteurs de la finance et de la régulation. L'ensemble de ces interventions a vocation à constituer un enseignement de référence sur les questions de régulation financière.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A la suite de ce cours, les étudiants disposeront d'une vision d'ensemble des enjeux et des questions posées par la régulation de la finance. Ce cours donne les repères fondamentaux pour opérer dans les différents métiers de la finance.

III - CONTENU

Introduction. Comprendre le contexte européen. Quelle est la méthodologie de la gouvernance européenne ?

1) Cours introductif : la finance

Description

Du financement de l'économie à la prise de risque excessive

Le cadre institutionnel français, européen, international

Les enjeux

2) Finance et Macro-économie : le risque systémique

3) La supervision prudentielle des banques et des assurances

La gestion du risque bancaire : Bâle 2 et 3

La spécificité des assureurs : Solvabilité 2

4) Les dérèglements de la finance : deux exemples

Les agences de notation

Le trading de haute fréquence

5) La comptabilité et l'audit

Les évolutions de la normalisation comptable

Les questions et les solutions

Les auditeurs

6) L'inefficience des marchés

L'aléa moral

L'imperfection des valorisations

Les solutions : taxes, etc.

7) L'histoire des crises financières

8) La sociologie de la finance

La finance : un rapport de forces entre les acteurs ? Un nouveau stade du capitalisme ?

Le trader, ses rémunérations, ses motivations

9) Témoignages (étude de cas)

10) le métier de la régulation

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours magistral.

V - MODALITES D'EVALUATION

Un examen terminal sera proposé aux étudiants lors de la dernière séance afin de contrôler les connaissances acquises.

VI - LIVRE DE REFERENCE

Nial Ferguson, "The Ascent of Money", Editions Penguin, 2008.

Paul Jorion, "L'implosion", Editions Fayard, 2008.

Jacques Attali, "La crise et après ?", Editions Fayard, 2008.

Elie Cohen, "Penser la Crise", Editions Fayard, 2010.

Gillian Tett, "Too's Gold", Editions Penguin, 2010.

Justin Fox, "The myth of the rational markets ", Editions Harper Books, 2010.

Stephen Green, "Good Value", Editions Allen Lane, 2010.

Joseph Stiglitz, "Le Prix de l'inégalité", Editions Les Liens qui Libèrent, 2012 .

Professeur : Didier MARTEAU, marteau@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master ayant suivi le cours fondamental Finance d'entreprise.

I - OBJECTIFS

Donner aux étudiants une représentation globalisée du marché international des capitaux et analyser les modalités de sa dynamique.

Identifier les mécanismes de transmission des chocs informationnels. Mesurer les risques associés à l'utilisation des produits dérivés, tant d'un point de vue macro que micro-économique. Présenter les dernières innovations de méthode et de produit sur le marché international des capitaux.

II - CONTENU

Séance 1 : Les marchés internationaux de capitaux et leurs interrelations

- Marchés comptant, à terme et optionnels
- Les principales relations d'arbitrage
- La relation delta

Séance 2 : Les marchés de taux d'intérêt

- Marchés monétaires et obligataires
- Interprétation théorique de la courbe des taux d'intérêt
- Les marchés à terme de taux d'intérêt (marchés O.T.C. et marchés organisés)
- Les options de taux d'intérêt (caps, floors ...)

Séance 3 : Les swaps de taux d'intérêt

- Modèles d'évaluation des swaps
- Cas concrets d'utilisation
- Modalités de gestion d'un portefeuille de swaps
- Les swaptions

Séance 4 : Les instruments de change

- Rappels sur le change comptant et à terme
- Les options de change "plain vanilla"
- Les options exotiques

Séance 5 : Les marchés à terme de matières premières

- Les limites de l'arbitrage cash and carry
- Contango et backwardation
- Les produits dérivés de matières premières

Séance 6 : Information et marchés de capitaux

- L'efficacité informationnelle des marchés
- Indicateurs économiques et réaction des marchés
- Les modèles macro-économiques implicites des opérateurs de marché

Séance 7 : Présentation des outils front-office des opérateurs de marché

La séance se déroulera dans la salle des marchés de l'École.

Séance 8 : Analyse et mesure du risque de marché

- La prise en compte des corrélations dans la mesure du risque global de marché : la Value at Risk
- Le cas des produits convexes (options)
- Application des méthodes numériques à l'évaluation du risque de portefeuille

Séance 9 : Analyse et mesure du risque de contrepartie

- L'approche mark to market + add-on appliquée aux positions de marché
- Cas concrets de mesure du risque de contrepartie sur les différents instruments
- Spread de signature obligataire et processus de défaillance

Séance 10 : Les produits dérivés de crédit

- Typologie des produits dérivés de crédit
- Evaluation et utilisations des swaps de défaut

- Evaluation et utilisations des total return swaps

- Forward spreads et options sur spreads

Le cours se déroulant dans la salle des marchés, le nombre d'étudiants est limité à 20.

III - MODALITES D'EVALUATION

Épreuve écrite - Contrôle continu : 40% - contrôle terminal : 60%

IV - LIVRES DE REFERENCE

Théorie des marchés de capitaux, V. KOEHN et R. FERRANDIER, Editions Economica.

Gestion des risques sur opérations de marché, D. MARTEAU, Editions ESKA, 1997.

New frontiers in derivatives, KONISHI & DATTATREYA.

Professeur: Alain CHEVALIER, chevalier@escpeurope.

Assistante: Annie MOUQUET, Département Finance, bureau 2519, Tel: 01 49 23 2297, amouque@escpeurope.eu

Public: ce cours s'adresse à tous les étudiants du cycle Master ayant suivi les cours fondamentaux de finance choisissant une option de spécialisation autre que Finance mais souhaitant approfondir leurs connaissances en gestion financière des entreprises.

Prérequis: 2 cours fondamentaux de finance.

Option et filière: ce cours peut être choisi comme cours électif de l'option de spécialisation «Information financière et Audit». Il est obligatoire pour obtenir certaines équivalences de la filière Expertise Comptable.

I - OBJECTIFS

Étudier les principaux concepts, techniques et méthodes utilisés dans une Direction Financière dans le domaine de la finance mais aussi des disciplines connexes.

Étudier les principes d'organisation d'une Direction Financière, les liens entre les différentes composantes de cette fonction, ses relations avec les autres composantes de l'entreprise et avec ses partenaires externes.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Acquérir une bonne maîtrise du management financier des entreprises et/ou des groupes, des choix de financements et de la politique financière,

Etre capable de prendre en charge une mission récurrente dans une Direction financière d'entreprise ou de groupe.

III - CONTENU

Ce cours comprend 10 séances de 3 heures réparties sur l'ensemble du semestre.

Séance 1 - La Direction financière : objectif, missions, structures, contraintes

Séance 2 - Les relations avec les actionnaires : les augmentations de capital et le rachat d'actions

Séance 3 - La Direction financière d'une société cotée de taille moyenne : le cas de la société Inter Parfums

Séance 4 - La Direction financière et la présentation des comptes consolidés

Séance 5 - La Direction financière d'un grand groupe international : caractéristiques et contraintes spécifiques

Séance 6 - Les Directions financières face à la crise

Séance 7 - Evaluation de sociétés et communication financière

Séance 8 - Ouverture du capital d'une société et introduction en bourse

Séance 9 - La gestion des actionnaires et des relations bancaires

Séance 10 - La Direction financière dans la banque

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours comprend:

Des présentations de concepts, des exemples et des études de cas à chaque séance,

Des exposés techniques et/ou sur des situations actuelles d'entreprises et/ou de groupes qui seront préparés par les étudiants,

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation relative à ce cours comprend un contrôle continu (50% de la note finale) et un contrôle terminal (50% de la note finale). La note de contrôle continu sera attribuée sur remise d'une fiche technique individuelle.

Le contrôle terminal d'une durée d'une heure et demie est constitué par un examen écrit sur table avec documents qui se déroulera au cours de la dernière partie de la 10^{ème} séance. L'utilisation d'ordinateurs et de téléphones portables est interdite.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Les ouvrages suivants seront utilisés par les enseignants de ce cours :

ALBOUY Michel: Décision Financière et création de valeur - Economica gestion 2001

BREALEY R., MYERS S.:Principes de gestion Financière-Pearson Education

VERNIMMEN Pierre: Finance d'entreprise - Dalloz 2011

Des articles de référence et des cas seront distribués progressivement au cours des séances.

Professeur: Cécile KHAROUBI-RAKOTOMALALA, ckharoubi@escpeurope.eu

Assistante: Annie MOUQUET, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Public: tous étudiants du cycle Master ayant suivi le cours fondamental Finance d'entreprise.

Ce cours peut être choisi comme cours électif de l'option de spécialisation « Finance ». Prérequis: FF01 ou FM03

I - OBJECTIFS

Présenter la réglementation prudentielle en termes de risques de marché. Définir et mesurer les différents risques de marché. Mettre en perspective le coût et les conséquences de la gestion dynamique des risques.

II - CONTENU

Séance 1 : Introduction générale - historique (Les grandes faillites bancaires)

Séance 2 : La réglementation prudentielle en termes de risques de marché

Séance 3 : Le risque de marché et sa mesure (La Value-at-risk)

Séance 4 : Les mesures alternatives du risque de marché

Séance 5 : Le marché du risque de crédit

Séance 6 : La gestion du risque de crédit

Séance 7 : Le risque opérationnel

Séance 8 : Le risque de liquidité

Séance 9 : Le risque de modèle

Séance 10 : La modélisation des risques multiples.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Tout le cours est fondé sur le manuel La gestion des risques financiers par Thierry Roncalli. Chaque séance consistera en une première partie de concepts, puis une seconde partie de mise en application numérique avec des cas et des exercices. Au début de chaque séance, un quiz oral d'une dizaine de minutes sera organisé afin de faire le point sur les concepts étudiés lors de la séance précédente.

IV - MODALITES D'EVALUATION

- 40% examen intermédiaire

- 60% examen final

V - LIVRES DE REFERENCE

La gestion des risques financiers, Thierry RONCALLI, Economica

Measuring Market Risk, Kevin DOWD

Professor: Steve OHANA, sohana@escpeurope.eu

Assistant: Michèle CRITON, Finance Department, room 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students.

Prerequisite: FF01 or FM03. Some notions in the pricing of derivatives is a plus

I - LEARNING OBJECTIVES

Understand the functioning of spot and paper commodity markets in a financialized context.

Learn the basics of asset pricing, risk management and investment management in commodities markets.

II - LEARNING OUTCOMES

The volatility of commodity prices has literally exploded in the recent years, with the rise of emerging countries, the long-term strain on resources and the arrival of new financial players in commodity markets. In a context of financialization, it becomes vital for the entities involved in the production, consumption, and trading of commodities to understand the new price formation mechanisms and to learn how to navigate in a highly uncertain environment.

The purpose of this course is twofold:

- understand the functioning of spot and paper commodity markets: description and classification of commodities, understand the long term prospects for main commodities, understand the determinants and properties of commodity prices, understand the role of storage in price behavior, understand the relationship between spot and futures markets for storable commodities, understand the economics of exhaustible/renewable/seasonal commodities, understand the impact of the financialization of commodity markets on commodities prices, understand the carbon market fundamentals

- learn the basics of asset pricing, risk management and investment management in commodities markets: description and use of hedging instruments (futures, forward and options), pricing of most popular commodity options, introduction to commodity index investing and to hedge fund strategies, properties of diversification of commodities

The course will consist of 10 sessions of 3 hours each and will be taught in English.

III - CONTENT

Chapter 1 : General introduction

Analysis of recent price trends since 2000

Emerging countries growth and its impact on commodities

Focus on oil, food and water

Geopolitics of resources

Chapter 2 : Spot and paper commodity markets

Definition and classification of commodities

Commodity-linked markets: freight, weather and emissions

Definition of the spot price

Definition of futures/forwards, swaps and options contracts

Use of futures, forwards, swaps and options for hedging

Chapter 3 : The economic determinants of commodities prices

Spot prices and inventory cycles for renewable commodities

Exhaustible commodities

Spot/forward relationship for storable commodities and the convenience yield

Risk premiums in futures markets

Carbon market fundamentals

Chapter 4 : The financialization of commodity markets

Presentation of index investing

Definition of total, roll and spot returns

Correlation of commodities with the other asset classes

Debate on the impact of speculation in commodity markets

Chapter 5 : Pricing of options on commodity futures and of real commodity assets

Notions of arbitrage and market completeness

The Black's and Margrabe's models for options on futures; extensions to options on spreads and baskets of futures

The problem of pricing options on spot contracts

Valuation of real assets

Examples

Tree and simulation-based numerical pricing methods

Intrinsic and rolling intrinsic valuation

Chapter 6: Introduction to risk management and optimization of commodity portfolios

History of some big financial losses involving commodities

Price, volume and disruption risks in commodity portfolios.

IV - TEACHING METHODS

Each class begins with a market review, where the participation of the class is solicited. Weekly home assignments allow the students to check they are able to apply the most important notions viewed in class to concrete situations.

V - ASSESSMENT METHODS

- 30% for home assignments

- 70% for the final exam

VI - REFERENCE BOOKS

Energy Derivatives : Pricing and Risk Management, Clewlow L., Strickland C., Lacima Publications (2000)

Energy and Power Risk Management : New Developments in Modeling, Pricing, and Hedging, Eydeland A., Wolyniec K., WileyEurope (2003)

Commodities and Commodity Derivatives : Modelling and Pricing for Agriculturals, Metals and Energy, Geman H., Wiley Finance (2005)

Intelligent Commodity Investing, Edited by H.Till and J. Eagleeye, Riskbooks (2007)

Options, Futures, and Other Derivatives, 8th ed., by John Hull, Prentice Hall, 2011.

Professeur : Michael TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistante : Annie MOUQUET, Département Finance, bureau 2519, Tel : 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Public : M1, M2

Prérequis : FF01 ou FM03

Ce cours peut être un électif de l'option « Finance ».

I - OBJECTIFS

L'objectif du cours est de mettre en évidence la contribution essentielle des intermédiaires financiers au financement de l'économie et leur participation aux mutations du système financier, analyser les conditions de leur équilibre financier et de leur performance en insistant sur la spécificité des risques qu'ils doivent gérer.

Après une présentation générale de la fonction d'intermédiation financière, de ses spécificités et un rappel des théories et concepts financiers nécessaires à une analyse approfondie, nous étudions successivement les cas de la banque, de l'assurance et des fonds de pension avant de conclure par une réflexion sur les enjeux et stratégies actuels.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Les étudiants acquerront une compréhension fonctionnelle du secteur de l'intermédiation financière et des différents intermédiaires. Ils seront capables de suivre la discussion sur la crise actuelle et les réformes du secteur financier et pourront analyser les performances des institutions financières et comprendre les principaux outils utilisés pour gérer leur risque.

III - CONTENU

1. Finances et des Marchés Financiers
2. Systèmes financiers
3. Gestion de Fonds: Mutual Funds, PE, Hedge Funds
4. Intermédiaires non dépositaires: banques d'investissement / Agences de Rating
5. Banques commerciales
6. La réglementation bancaire, Basel I, II, III
7. Gestion du risque de crédit / Raroc/ ALM
8. Les compagnies d'assurance
9. Solvency
10. Examen final

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours et discussion.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Un examen en classe de 1h30 heures (100% ou 66% de la note finale)
- Une dissertation volontaire d'environ 10 pages (33% de la note finale)

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Hull, Risk Management and Financial Institutions, 2/E
- Saunders, Financial Institutions Management, McGraw-Hill
- Kohn, Financial Institutions and Markets, Oxford University Press
- Fabozzi, F. Modigliani, Capital Markets - Institutions and Instruments
- Financial Institutions and Markets, Madura, Southwestern.

Professor: Michael TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2517, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students who have attended the course "Corporate Finance".
Prerequisite: FF01 or FM03.

I - LEARNING OBJECTIVES

Banks and other financial intermediaries are the most important suppliers of finance and therefore a vital sector of the economy. The first part of this course is devoted to an in depth exposure of financial intermediaries, such as different types of funds, insurance companies, investment banks, finance companies and commercial banks. We discuss the role of these intermediaries in the economy, the regulatory and economic environment and current issues related to the ongoing financial crisis.

The second half of the class focuses on commercial banks and their increasingly sophisticated risk management and market value maximization techniques. The traditional Asset Liability Management methods as well as modern Value at Risk approaches will be exposed in detail.

II - LEARNING OUTCOMES

Students will become acquainted with the different activities carried out by different types of financial intermediaries and acquire an intuition for the regulatory factors and market forces determining the dynamics of the financial system. Building on this knowledge, students will acquire an understanding of the management techniques used by banks and other financial intermediaries.

III - CONTENT

Finance and Financial Markets

Financial Systems

Fund Management: Mutual Funds, PE Funds, Hedge Funds

Non depositary intermediaries: Broker Dealers / Investment banks/ Finance Companies

Commercial Banks

Bank regulation

Lending

Credit Risk Management/ Raroc

Asset Liability Management

Final Exam.

IV - TEACHING METHODS

Lectures and classroom discussion

V - ASSESSMENT METHODS

- An in-class exam of 1:30 hours (100% or 66% of final grade)

- A voluntary term paper of about 10 pages (33% of final grade)

VI - REFERENCE BOOKS

Hull, Risk Management and Financial Institutions, 2/E

Saunders, Financial Institutions Management, McGraw-Hill

Kohn, Financial Institutions and Markets, Oxford University Press

Fabozzi, F. Modigliani , Capital Markets - Institutions and Instruments

Financial Institutions and Markets, Madura, Southwestern.

Professeur: Philippe RAIMBOURG, praimbourg@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, Tel: 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public: M1, M2. Ce cours peut être choisi comme électif de l'option finance

Prérequis: FF01 ou FM03.

I - OBJECTIFS

Ce cours examine les modalités de financement des entreprises par endettement. Après avoir apprécié la capacité d'une entreprise à s'endetter sous forme d'une dette senior, il s'intéresse aux formes d'endettement alternatives permettant un recours accru aux financements externes. Il s'agit tout d'abord des dettes subordonnées qui autorisent une réduction des frais financiers globaux et, dans une certaine mesure, un accroissement de la capacité d'endettement. Il s'agit ensuite des produits financiers hybrides dont la rémunération est en partie assise sur les plus-values en capital et qui permettent de même de lever certaines contraintes de solvabilité.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce cours se situe à mi-chemin entre la finance de marché et la finance d'entreprise.

Des problématiques d'évaluation sont donc présentes dans cet enseignement. L'étudiant devra être capable d'évaluer l'ensemble des produits hybrides qui seront présentés tout au long de ce cours. Ces compétences devront être complétées par une maîtrise de la politique de financement de long terme des entreprises.

III - CONTENU

Les thèmes suivants sont abordés:

- Le levier et les opérations de LBO
- Les produits financiers hybrides
- Les obligations convertibles
- Les OBSA
- Les bons de souscription ou d'acquisition d'actions remboursables et temporairement incessibles
- Le risque de crédit
- Les dettes hybrides
- Les autres produits financiers hybrides.
- la structuration d'actifs: principes généraux
- Structuration complexe

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les contenus méthodologiques sont dispensés sous forme d'exposés. Des études de cas viennent illustrer ces exposés.

V - MODALITES D'EVALUATION

Le contrôle consiste en un examen où l'on demande à l'étudiant de traiter des questions de réflexion ou des exercices d'application.

VI - LIVRES DE REFERENCE

L'essentiel des développements abordés dans cet enseignement peut se retrouver dans l'ouvrage suivant: «Ingénierie financière, fiscale et juridique», sous la direction de M. Boizard et Ph. Raimbourg, éditions Dalloz (2009).

Professor: Alberta Di Giuli, adigiuli@escpeurope.eu

Assistant: Annie Mouquet, Finance Department, room 2519, Tel: 01 49 23 2297, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2

Prerequisite: FF01 or FM03

Level : 4

I - LEARNING OBJECTIVES

The objective of the course is to provide students with the main tools to analyse and evaluate investments and firms for different kind of deals.

The course is mainly based on the analysis of case studies, most of them past deals, to give students real examples of issues related to valuation problems and how they were solved in reality.

The course presents, applies and discusses the main valuation methods (discounted cash flow method, relative valuation method, comparable transactions method, adjusted present value method, capital cash flow method, real options method), pro and cons of each methodology, possible issues related to their application, and valuation tools for specific kind of firms (financial institutions, small firms). Using case studies, the course examines different types of deals (acquisitions, LBO) and the valuation methodologies to be applied in those deals.

II - LEARNING OUTCOMES

By the end of the course, students should be able to apply different valuation methods and understand the main differences among these methods. They should also be able to understand the valuation issues related to different kind of deals.

III - CONTENT

Here is a (very brief) summary of the content of the course:

- 4) How to evaluate a project: practical implications
- 5) The value of a firm: valuation methods and issues
 - d. The DCF method
 - ◆ How to measure the FCFE and the FCFE. Which one should we use and when?
 - ◆ The correct discount rate to be used.
 - ◆ The terminal value: which growth rate should we choose?
 - ◆ Assumptions in DCF models: how much do they matter?
 - e. The relative valuation method (multiple method).
- 20) How to apply the relative valuation method.
- 21) Which multiples should we apply?
- 22) What are the main differences compared to the DCF method? Which method should we apply and when?
 - f. Comparable transactions method.
- 12) How to apply the comparable transaction method.
- 13) Differences and similarities with the relative valuation method.
- 14) The control premium.
 - 6) How to evaluate different divisions in a firm
 - 7) How to evaluate a firm for an LBO
 - ◆ adjusted present value method,
 - ◆ capital cash flow method
 - 8) How to evaluate a project with the real option method
 - 9) How to evaluate financial service firms

IV - TEACHING METHODS

The course consists of lectures, discussion of cases and practitioners' presentations. Discussion of cases requires active participation of students.

V - ASSESSMENT METHODS

Written summary of cases done in groups (10% of the final grade), mid-term exam (45% of the final grade) and final exam (45% of the final grade).

VI - REFERENCE BOOKS

Book: Aswat Damodaran, Investment Valuation, Wiley

Materials: Case studies provided at the beginning of the course, Slides, papers.

Professor: Stéphanie COLLET, scollet@escpeurope.eu

Assistant: Michèle CRITON, bureau 2517, Tel : 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2

Prerequisite : FF01 or FM03

Level : 4

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is fully devoted to analysis of fixed income, bond markets. Fixed-income securities include bonds that promise a fixed income stream and by extension all securities whose valuation and hedging are related to interest rates. The main focus is on government bonds and derivative securities associated with them such as bond options and swaps. Other topics include repo financing, mortgage markets, and basic issues involving default risk of corporate bonds.

This course is focused on the concepts and tools that are useful to managers who want to use these securities, whether for investing, hedging, market-making, or speculating. Therefore, the objective of the class is to introduce tools for evaluating bonds and making decisions about trading and hedging portfolios of fixed income securities. The course will provide ways to price these bonds using techniques that are well established on Wall St. The class will introduce basic trading strategies and discuss several ways to measure and minimize risk.

II - LEARNING OUTCOMES

This course covers a broad range of fixed income securities. By the end of this course students should be able to know how relative security prices are determined. They should also be able to quantify them and hedge their risks.

III - CONTENT

- Fixed Income Markets

- Securities with Fixed Cash Flows

- Pricing of bonds
- Discount factors
- Interest Rate
- Measuring yields
- Spot Rates
- Forward Rates

- Bond and Interest Rates Risk

- Duration
- Slope and Curvature
- Risks associated with Investing in Bonds

- Term Structure Models

- One-Step binomial Trees
- Multi-Step binomial Trees
- Risk Neutral Trees
- Interest Rate Models in Continuous Time

- Fixed Income Securities and Topics

- Callable & Puttable bonds
- Swaps & Credit Default Swap
- Fixed Income Options

- Convertibles & Reconvertible Bonds
- Corporate Bonds & Credit Rating
- Mortgages & Asset-Backed Securities

- Bond Portfolio Management

- Long Term Capital Management
- Managing Funds against a Bond Market Index
- Portfolio Immunization and Cash Flow Matching

Sovereign Debt in a Long Term Perspective

IV - TEACHING METHODS

The course will consist of lectures and exercises as well as discussion around case studies.

V - ASSESSMENT METHODS

Case study (30% of the final grade), mid-term exam (30% of the final grade) and the final exam (40% of the final grade).

VI - REFERENCE BOOKS

Fabozzi, *Bond Markets, Analysis and strategies*, Eighth edition, Pearson, 2012.

Tuckman and Serrat, *Fixed Income Securities: Tools for Today's Markets*, Third edition, Wiley & Sons, 2011.

Veronesi, *Fixed Income Securities: Valuation, Risk, and Risk Management*, Wiley & Sons, 2010.

Professor: Pramuan BUNKANWANICHA, pbunkanwanicha@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students who have attended the core course « Finance d'entreprise ». The course is appropriate for students seeking to reinforce and apply the foundations of finance in an international setting. The course mostly benefits students interested in pursuing careers in investment banking, consulting, or multinational corporations involved in cross-border investment projects. Prerequisite: FF01 or FM03

I - LEARNING OBJECTIVES

This course provides an analytical framework for understanding the nature and dynamics of emerging markets. The course begins with determining what factors make emerging financial markets different from developed financial markets. We explore issues relevant to the investment and financing decisions that are unique to emerging economies. In this course, we introduce a set of tools and models that help future financial managers understand the different nature of risks, how to manage risks and value risky projects in emerging markets.

II - LEARNING OUTCOMES

To develop an understanding of fundamental issues related to emerging markets.
To develop analytical skills to identify, assess, and mitigate risks in emerging markets.

III - CONTENT

Session 1: Emerging Financial Markets: Fundamentals and Institutions

Introduction to emerging economies
Macroeconomic fundamentals in emerging markets
Financial liberalization and privatization

Session 2: Capital Markets in Emerging Markets

Development of capital markets in emerging economies
Equity and bond markets in emerging economies
Financial and banking crises in emerging economies

Session 3: Understanding Risks in Emerging Markets

Risk factors for emerging markets
Measuring country risks: sovereign risk premium
Cost of equity and valuation in emerging markets

Session 4: How to Estimate Cost of Capital in Emerging Markets

Case study (TBA)

Session 5: Project Financing: Theory

Why do firms use project finance?
Valuing large-scale investment projects
Financing risky projects

Session 6: Project Financing: Infrastructure Finance in Developing Countries

Case study (TBA)

Session 7: Corporate Governance in Emerging Markets

Family firms and business groups
Agency problems in family firms
Corporate governance in emerging markets

Session 8: Corporate Financial Engineering in Emerging Markets

Case study: Siam Sindhorn Co., Ltd - Exchangeable bonds with royalty warrants

Session 9: Special Topics in Emerging Markets

China's financial system: Past, present, future

India's financial system: Past, present, future

Session 10: Project presentation and Final Exam

IV - TEACHING METHODS

The class will be principally based on lectures (3 hours per week) and case studies.

V - ASSESSMENT METHODS

Midterm exam: 25%

Project assignment: 25%

Final exam: 50%

VI - REFERENCE BOOKS

BEIM, David O. and Charles W. CALOMIRIS, 2001, *Emerging Financial Markets* (McGraw-Hill/Irwin)

McKINSEY & Company Inc., Tim KOLLER, Marc GOEDHART, and David WESSELS, 2005, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 4th edition (John Wiley & Sons)

FINNERTY, John D., 1996, *Project Financing* (John Wiley & Sons)

ESTY, Benjamin C., 2003, *Modern Project Finance: A Casebook* (John Wiley & Sons)

EUN, Cheol S. and Bruce G. RESNICK, 2006, *International Financial Management*, 4th edition (McGraw-Hill/Irwin)

SHAPIRO, Alan C., 2006, *Multinational Financial Management*, 8th edition (John Wiley & Sons).

Professeur: Philippe SPIESER, spieser@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, Tel: 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public: M1, M2. Prérequis: FF01

I - OBJECTIFS

Revoir, approfondir et introduire certains aspects formalisés utilisés principalement en finance de marché.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Revoir, approfondir et introduire certains aspects formalisés utilisés principalement en finance de marché.

III - CONTENU

Séances 1 et 2 :

Thème et variation : le taux d'intérêt

Séance 3 :

Notion de Variable(s) aléatoire(s)

Séances 4, 5 et 6 :

Théorie des choix de portefeuille (fondements et applications)

Séance 7 :

Généralités sur les processus stochastiques.

Séances 8 et 9 :

Introduction aux modèles d'option (le cas binomial).

Séance 10 :

Contrôle terminal

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

10 séances de 3 heures dont certaines se dérouleront en salle informatique.

V - MODALITES D'EVALUATION

50% - contrôle continu ou fiche de lecture

50% - contrôle terminal

VI - LIVRES DE REFERENCE

JM. DALBARADE - *Mathématiques des marchés financiers* - Eska

D. MARTEAU - *Gestion des risques sur opérations de marché* - Eska

J.HULL - *Options, futures and derivatives* - Prentice Hall

P.ROGER - *Outils mathématiques de la finance* - PUF

P. SPIESER - *Fondements mathématiques des modèles financiers* - Revue Banque et Marché

P. SPIESER - *Structure des taux d'intérêt* - Eska

P.SPIESER - *Information économique et marchés financiers*

Professors: Jyoti GUPTA, gupta@escpeurope.eu, Alain CHEVALIER, chevalier@escpeurope.eu
Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, Tel : 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students who have attended the course « Corporate Finance ».
This course can be an elective of the major « Finance ». Prerequisite: FF01 or FM03.

I - LEARNING OBJECTIVES

This is an advanced level finance course enabling students to integrate financial policy with corporate strategy and other management functions. It focuses on the process of resource allocation and funding strategies, corporate restructuring (Mergers and acquisitions, divestments), valuation and value-creating strategies. It also provides a framework for bringing out the practical implications of the finance theories. The problems related to governance of firms and its implications on financial strategy of firms will also be addressed.

This course is case base and includes discussion in class of issues which commercial managers are confronted with in real live situation.

The course intends to link managerial decisions to capital markets and the expectations of investors. The objective is to understand and analyze the rationale of the different financial operations carried out within the context of value creation and sharpen their decision making ability.

II - LEARNING OUTCOMES

- Understanding of issues of contemporary interest to corporate financial managers, these financial innovation, market for corporate control, option valuation, role of private equity, agency problems, resource allocation.
- Decision making ability, work in groups and make presentations to peer groups, analyze conflicting situations.

III - CONTENT

1. Overview of financial analysis and strategy, value creation, corporate diversification, hurdle rate
 2. From cost of equity to cost of capital – Case Study
 3. Mergers & Acquisitions, framework, rationale, valuation, synergy; case analysis - Case Study
 4. Consolidation in the pharmaceutical and energy sector – Case Study
 5. Choice between, debt & equity and hybrids; convertibles - Case Study
 6. Mergers and acquisitions, valuation, synergy measures use of CVRs – Case Study
 7. Corporate governance influence in company evaluation – Case Study
 8. Market Timing Strategy in Corporate Finance & CEO compensation – Papers: Market Timing and Capital
 9. Structure (Baker and Wurgler, 2003) & Corporate governance, chief executive compensation, and firm performance (John E. Core, Robert W. Holthausen, David F. Larcker)
 10. Leveraged buy-outs, structure and characteristics – Case study
- Case Analysis and Final exam

IV - TEACHING METHODS

Lectures, class discussions, case analysis and presentation.

V - ASSESSMENT METHODS

Case Analysis, Presentation of Cases, Class Participation: 40 %. Final Examination: 60 %

VI - REFERENCE BOOKS

Richard A. Brealey and Stewart C. Myer: Principles of Corporate Finance, McGraw Hill, New York.
Jonathan Berk and Peter DeMarzo: Corporate finance, Pearson Education, 2007. Copeland Tom; Koller Tim, Murrin Jack: Valuation: Measuring and Managing The Values of Companies, McKinsey & Company, INC. Case studies in Finance – Managing for corporate value creation – Robert S. Bruner – 4th edition – McGraw-Hill/Irwin – ed. 2003 – 698 p. The Instructor will indicate other reading materials during the sessions.

Professeur : Christophe THIBIERGE, thibierge@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public: tous étudiants du cycle Master ayant suivi le cours fondamental « Finance d'entreprise. Ce cours peut être choisi comme cours électif de l'option de spécialisation « Finance de marché ».
Prérequis: FF01

I - OBJECTIFS

Développer les concepts enseignés dans les cours fondamentaux de finance, en liant l'analyse des comptes à la réalité des marchés financiers. Détailler les calculs des indicateurs et leur interprétation. Montrer les différentes méthodes de valorisation boursière et insister sur la logique des investisseurs.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Entraîner les étudiants à rechercher de l'information, à procéder rapidement à des diagnostics dans différents secteurs, et à rédiger des notes d'analyse. Savoir finalement émettre des recommandations boursières et les justifier.

III - CONTENU

Séance 1 : L'information financière et les documents financiers. Rappel sur les ratios.

Séance 2 : La gestion de la croissance : investissements et financements, flux de trésorerie.

Séance 3 : La mesure des performances : rentabilités, effet de levier.

Séance 4 : Les comptes consolidés.

Séance 5 : L'évaluation des actions : les multiples, le PER.

Séance 6 : L'évaluation des actions : la prévision des cash-flows futurs.

Séance 7 : L'évaluation des actions : la quantification du risque financier : le(s) bêta(s).

Séance 8 : Analyse fondamentale et analyse technique (chartisme).

Séance 9 : Stratégies d'investissement et efficacité des marchés.

Séance 10 : Intervention d'un analyste.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours se fonde sur des apports de concepts et une mise en pratique immédiate. Les étudiants doivent remettre régulièrement des analyses (5 travaux, correspondant à 4 sociétés) et présenter leur diagnostic en public, sous forme de présentations Powerpoint. Le recours à des bases de données financières et à des sources publiques d'information (Internet) est vivement recommandé : un site Internet dédié est proposé.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation des cas rendus tient lieu de contrôle continu (50% de la note finale). Le contrôle terminal (50% de la note finale) consiste en un examen individuel de 3h sur table.

VI - LIVRES DE REFERENCE

R. BARKER, L'évaluation des entreprises : modèles et mesure de la valeur, Les Echos éditions, 2002.

C. THIBIERGE, Analyse financière, 4ème édition, Vuibert, 2011.

C. THIBIERGE, Comprendre toute la finance, Vuibert, 2012.

Professeur: Philippe THOMAS, pthomas@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public: **tous étudiants du cycle Master.** *Ce cours peut être choisi comme cours électif de l'option de spécialisation « Finance ».* Prérequis: FF01 ou FM03. Le cours comprend 10 séances de 3h00. Les cours auront lieu les mardis de 13h30 à 16h30, entre le mardi 17 septembre 2013 et le mardi 3 décembre 2013 inclus. Il n'y aura pas cours les mardi 29 octobre et 5 novembre 2013. L'examen aura lieu le mardi 10 décembre 2013 (durée 3 heures, sans documents).

I - OBJECTIFS

Les opérations de croissance externe sont devenues le premier mode de développement des entreprises et constituent l'essentiel des opérations de haut de bilan ; elle mobilisent des outils, techniques et méthodes empruntés à plusieurs disciplines mais essentiellement au domaine *Corporate Finance*.

L'objectif de ce cours est de former les élèves tant au plan conceptuel qu'au plan opérationnel aux opérations et aux métiers de Fusions Acquisitions.

L'enseignement passera en revue toutes les problématiques associées, en traitera les aspects financiers (création de valeur, évaluation, financement) et abordera tous les thèmes liés, aussi bien juridiques que fiscaux et réglementaires.

Le cours suppose une bonne maîtrise des concepts des deux cours fondamentaux de Finance.

Pré-requis : connaissances de base en Finance (cours Finance 1 et 2)

Ouvrage de référence sur les pré-requis :

« Principes de Finance d'Entreprise » (2012), 2^{ème} édition, Philippe THOMAS, Revue Banque Edition, *Les essentiels de la Banque et de la Finance*, 128 p.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Au terme de ce cours, les élèves seront capables d'analyser et de participer à des opérations de M & A aussi bien dans les entreprises que chez les prestataires de conseil et les investisseurs. Il leur sera possible d'évaluer une cible, d'intégrer les équipes d'une banque d'affaires et de structurer une prise de contrôle.

III - CONTENU

Le programme couvre les thèmes du CFA (1 et 2) et du CAIA relatifs aux M&A.

Le cours traitera de grandes 4 parties.

La croissance externe

La création de valeur par la croissance externe : l'investissement en « entreprise », volumétrie, réglementations ; les stratégies de M&A : modes de croissance, motivations et limites, lecture financière, naissance d'un groupe.

Les opérations de M&A

Les offres publiques ; la prise de contrôle des non cotées : séquence, structuration des deals, négociation (déroulement, intermédiation, effets).

Les outils financiers et l'évaluation de l'entreprise

Le « kit » financier des M&A ; l'évaluation de l'entreprise : une question centrale de finance, les méthodes patrimoniales, les méthodes de flux, les méthodes de comparables, la mise en œuvre.

L'ingénierie financière du changement de contrôle

Les modes de prise de contrôle (actifs, titres, structures), la protection du contrôle (théorie et limites d'un contrôle protégé, moyens), le financement des acquisitions (contraintes, cash acquisitions, papier, acquisitions par endettement). Les montages à effet de levier (standardisation des processus de prise de contrôle, principes du montage à effet de levier).

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours repose sur une présentation systématique des outils et techniques d'analyse et sur les moyens de leur mise en œuvre. Le cours fera largement appel à des cas concrets tirés de la vie des entreprises.

Les élèves auront à effectuer des lectures complémentaires et à préparer des cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

La validation est organisée de la manière suivante :

- examen terminal de 3 heures (le mardi 10 décembre 2013 de 13h30 à 16h30) : 50 %
- cas d'application à rendre par binôme le jour de l'examen terminal (*homework*) : 50 %

VI - LIVRES DE REFERENCE

Le polycopié complet du cours sera distribué aux élèves.

Ce polycopié de cours, ainsi que des documents complémentaires qui doivent impérativement être lus en complément au cours seront mis sur le site du cours (<http://finance.i-campus.fr>) .

Dès sa disponibilité le sujet du cas d'application sera également mis à disposition sur le site.

Ouvrages de référence du cours :

« Offres publiques », (2011), M. Demuth et P. Thomas, Les Essentiels de la Finance, Revue Banque Editions, 126 p.

« Fusions Acquisitions », (2011), Philippe Thomas, Collection Master, Revue Banque Editions, 312 p.

Lectures recommandées :

chapitres de F&A dans Finance d'Entreprise, Vernimmen et Quiry

chapitres de M&A dans Principles of Corporate Finance, Brealey & Myers

« Ingénierie Financière », (2010), Philippe Thomas, Les Essentiels de la Finance, Revue Banque Editions 128 p.,

Lectures d'approfondissement :

« Mergers, acquisitions and other restructuring activities », (2011), Donald DePamphilis, 6th Ed., Academic Press, Advanced Finance Series, 820 p.,

« Mergers, acquisitions and corporate restructurings », Patrick Gaughan, 5th Ed., Wiley, 655 p.

Professeur : Emmanuel JURCZENKO, ejurczenko@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master ayant suivi le cours fondamental « Statistiques et analyse de données ».

Ce cours peut être choisi comme cours électif de l'option de spécialisation « Finance ».

I - OBJECTIFS

Ce cours a pour objectif de maîtriser les bases de la gestion de portefeuille moderne. Il s'intéresse plus précisément aux techniques de gestion quantitative de portefeuille, de contrôle des risques de marché et de stratégies de gestion de portefeuille active et passive ainsi qu'à leurs mesures des performances.

II - CONTENU

Partie 1 : La théorie du choix de portefeuille

Séance 1 : La gestion de portefeuille moyenne-variance « à la Markowitz »

- Les portefeuilles efficients, le cas simplifié de deux actifs, le concept de diversification du risque d'un portefeuille, la frontière efficiente.

Séance 2 : Le cas général de N actifs risqués

- La frontière efficiente avec ou sans actif sans risque, diversification d'un portefeuille et risque d'un titre individuel inclus dans un portefeuille, le choix d'un investisseur particulier, la maximisation de l'utilité, le concept de contrainte de Sécurité (Safety-first models).

Séance 3 : Simplifications et développements de la gestion de portefeuille

- Simplifications des choix de portefeuille, les modèles multifactoriels,
- Les modèles de corrélation moyenne, critiques de la Gestion « à la Markowitz », l'élargissement de l'ensemble d'informations.

Séance 4 : Critère de décisions alternatif

- Préférence pour la sécurité, mesure de risque asymétrique, la moyenne géométrique.

Partie 2 : Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)

Séance 5 : Le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF)

- Version standard du CAPM et extensions, le modèle de Sharpe-Lintner-Mossin, applications du MEDAF

Séance 6 : Les extensions du MEDAF

- Absence d'un actif sans risque ; le modèle à zéro bêta, le MEDAF en temps continu, le « Three-moment et le Four-moment CAPM », le MEDAF international, les anticipations Hétérogènes

Séance 7 : Tests et limites du MEDAF

- Tests empiriques du MEDAF, MEDAF ex-ante et ex-post, problème de l'instabilité des bêtas et la critique de Roll (1977)

Séance 8 : Le modèle d'évaluation par arbitrage (MEA)

- Démonstration du modèle d'évaluation par arbitrage (MEA) et utilisations pratiques

Partie 3 : Stratégies de gestion de portefeuille et leurs performances

Séance 9 : Les stratégies de gestion de portefeuille actives et passives

- Fondements théoriques de la gestion active vs la gestion passive (efficience des marchés), gestion indicielle, techniques d'assurance de portefeuille statique et dynamique, produits garantis, modèles d'allocation tactique d'actifs et sélection des valeurs.

Séance 10 : Les OPCVM et les Mesures de performances

Suivi des Fonds, marché des OPCVM mondial, européen et français.

Mesures de Risques "usuelles", mesures de performances relatives et absolues et quelques mesures professionnelles.

III - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle continu : 50%

Épreuve terminale : 50%

IV - LIVRES DE REFERENCE

Manuels de base :

AFTALION F., PONCET P. et R. PORTRAIT, (1998), *La Théorie Moderne du Portefeuille*, Que sais-je ?, PUF, 127 pages. ELTON E., M. GRUBER, S. BROWN et W. GOETZMAN, (2003), *Modern Portfolio Theory and Investments Analysis*, John Wiley and Sons, 705 pages.

Ouvrages complémentaires :

AMENC N. et V. LE SOURD, *Théorie du Portefeuille et Analyse de sa Performance*, Economica, 319 pages.

MATHIS J., (2002), *Gestion d'Actifs*, Economica, 447 pages.

SHERER B., (2002), *Portfolio Construction and Risk Budgeting*, Risk Books, 230 pages.

VIVIANI J.-L., (2001), *Gestion de Portefeuille*, Seconde édition, Dunod, 322 pages.

Professor : Emmanuel JURCZENKO, ejurczenko@escpeurope.eu

Assistant : Michèle CRITON, Finance Departement, room 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students who have attended the course « Quantitative methods ».
This course can be an elective of the major « Finance ».

I - LEARNING OUTCOMES

This course studies the asset allocation decisions and overall management of the risk and return characteristics of portfolios. It focuses on quantitative approaches to portfolio optimization, including strategies to control risks and to achieve investment goals and a description of the money management industry.

II - CONTENT

Session 1: General Introduction

The Asset Management Industry Landscape

Part 1: The Mean-Variance Portfolio Analysis:

Session 2: Mean variance theory “à la Markovitz”

Theoretical foundations of the Markowitz portfolio selection approach (Gaussian Hypothesis) and portfolio diversification (2-asset case)

Session 3: The general case of N risky assets

Efficient portfolios, characteristics and properties ($N/N+1$ asset cases) and Investor's choice

Session 4: Risk Budgeting

Euler Risk decomposition, implied views and case study (Multi-asset portfolios)

Part 2: Implementation Issues and Solutions

Session 5: Forecasting Models

Historical estimates, market and multifactor models and fundamental approaches

Session 6: Estimation and Model Risks

Plug-In” approach, portfolio constraints and Bayesian portfolio analysis

Session 7: Case study 2 (The Black-Litterman Model)

Session 8: Alternative Decision Criteria

Risk-based approaches (Risk Parity, MV/MDP and EW), Downside Risk measures and Multi-moment asset allocation framework.

Part 3: The Asset Pricing Models

Session 9: The Capital and Arbitrage Asset Pricing Models and their applications

Standard formulation and extensions, the Sharpe-Lintner-Mossin model, and main applications (valuation, active strategies and performance measures)

Session 10: The Arbitrage Pricing Theory (APT)

Introduction to APT and case study (Fund Rankings)

III - ASSESSMENT METHODS

Mid-term exam : 50%

Terminal exam : 50%

IV - REFERENCE BOOKS

Manual:

- Bodie Z., A. Kane and A. Marcus, (2009), *Investments*, McGraw-Hill, 8th Edition, 1006 pages.

- Elton E., M. Gruber, S. Brown and W. Goetzmann, (2006), *Modern Portfolio Theory and Investments Analysis*, John Wiley and Sons, 7th Edition, 752 pages.

Professor: Christopher KOBRAK, cpkobrak@aol.com, kobrak@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Prerequisite: None

I - LEARNING OBJECTIVES

Students will come away from the course with a solid understanding of the financial issues facing a company doing business in more than one country. The nature and theory of internationalization and international capital markets will also be addressed. This course is designed for students who intend to work in an international business environment, not just in finance, but also in other fields such as marketing and human resources. The course offers little to anyone who wants to work in a foreign exchange trading room. It emphasizes the interface of finance and other activities and provides valuable information for those who work for institutions that give financial advice, such as banks and consulting firms, regulatory and quasi-government bodies, such as the World Bank, and for those students who will work in a non-financial capacity for multinational companies whose strategies and structures are affected by financial decisions. It is not just for students who intend to study or have studied finance. While a basic background in finance and accounting is helpful, previous courses in these subjects are not absolutely required.

II - LEARNING OUTCOMES

With this course, students will be able to integrate quickly into the international operations of large commercial companies. At the end of this course, students should have a working knowledge of the risks involved in international business, and the key methods for evaluating and managing those risks. Students will become comfortable with the vocabulary and central concepts of international financial management in English.

III - CONTENT

Session 1

Economic Opportunities of Internationalization. Short History of International Business Development and Financial Markets. Introduction to Financial Risks of Internationalization. Theories of Foreign-Exchange Rate Movements.

Session 2

Translation, Transaction, and Economic Foreign-Exchange Risk. Financial Planning in an International Environment.

Session 3

Introduction to International Foreign Exchange Markets. Introduction to Hedging Techniques.

Session 4

International Treasury Management and Control.

Session 5

Hedging Policy. Futures and Options.

Session 6

Mid-term exam

Session 7

Review of Mid-term. Continuation of Futures and Options.

Session 8

Financial Issues in Emerging Markets. Managed foreign exchange systems.

Session 9

Foreign Direct Investment. Cost of Capital in Foreign Markets. Discounted Cash Flow Analysis of Foreign Acquisitions.

IV - TEACHING METHODS

Lecture, reading, class discussion, exercises (booklet to be distributed).

V - ASSESSMENT METHODS

- Final Exam: 60 %
- Mid-term: 30%
- Class participation: 10%

VI - REFERENCE BOOKS

Alan SHAPIRO, Multinational Financial Management (MFN4), Fourth Edition, 1992 (on reserve in the library) or Seventh Edition (MFN7, or latest available) on sale at bookstore or on-line services.

Professor : Michael TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistant : Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students who have attended the core course « Corporate Finance ». The class is designed for students who want to learn more about the institutional environment surrounding the financing choices of companies and understand the fundamental economic mechanisms underlying these choices.

This course can be an elective of the major « Finance ».

I - LEARNING OUTCOMES

This is a class in applied corporate finance. The course is designed to build on the basic concepts of finance outlined in Corporate Finance (Finance d'Entreprise) course. Using readings, class lectures and case studies it will explore the theory and practice of how finance contributes to the growth and value of firms.

The course is structured as to roughly follow the lifecycle of a company, analyzing important financial decisions occurring at every stage. Topics include the evaluation of companies, venture capital financing, initial public offerings, dividend and capital structure decisions and bankruptcy. For every topic the institutional details and the theoretical concepts necessary to understand and master these situations will be presented and you will then be asked to apply these concepts in case studies to familiarize yourself with real world situations.

II - CONTENT

Session 1 : Evaluating Companies, Theory

Session 2 : Evaluating Companies, Case 15 : Teltech Corporation

Session 3 : Private Equity and Venture Capital, Theory

Session 4 : Case 27 : Planet Cópias e Imagem, Case: 41 Palamon Capital Partners/TeamSystem

Session 5 : Initial Public Offerings, Theory

Session 6 : Case 25 : Donaldson, Lufkin & Jenrette, Case 26 : eBay Inc.

Session 7 : Long term financing, Capital Structure and Dividend Decisions, Theory

Session 8 : Case 32 : Rosario Acero, Case 24 : Eastboro Machine Tools

Session 9 : Bankruptcy, Theory

Session 10 : Case : Eastern Airlines, Final Exam

III - ASSESSMENT METHODS

Final Exam: 50%

Case studies and problems: 50%.

IV - REFERENCE BOOKS

Case Studies in Finance, Robert E. Bruner

Corporate Finance, S. ROSS, R. WESTERFIELD et J. JAFFE

Principles of Corporate Finance, R. E. BREALEY and S. C. MYERS

Financial Markets and Corporate Strategy, M. GRINDBLATT and S. TITTMAN.

Valuation, MCKINSEY, Tom COPELAND Tim KOLLER, Jack MURRIN

Venture Capital : A casebook, Josh LERNER

GOING PUBLIC, 2ND ED. TIM JENKINSON, ALEXANDER LJUNGVIST

Professeurs : Loïc CADIN, Isaac GETZ, Hervé LAROCHE & Véronique TRAN
cadin@escpeurope.eu, getz@escpeurope.eu, laroche@escpeurope.eu, vtran@escpeurope.eu
Assistante : Soumpo Diarra, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master. Langue : français

I - OBJECTIFS

Préparer les étudiants à l'exercice de responsabilités managériales à travers la compréhension des attentes, contraintes, situations et logiques auxquelles font face les managers. En particulier, le cours permettra d'identifier et d'analyser les différents rôles que les managers remplissent, les conditions de maîtrise des relations avec leurs interlocuteurs, les exigences de la conduite de leur action au sein de l'organisation, et enfin les enjeux et les choix de carrière auxquels ils sont confrontés. Le cours abordera donc une grande variété de sujets, dans un souci de décrire de la manière la plus complète possible l'univers professionnel du manager, quel que soit le secteur d'activité ou la fonction exercée.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Le cours permettra d'identifier et d'analyser les différents rôles que les managers remplissent, les conditions de maîtrise des relations avec leurs interlocuteurs, les exigences de la conduite de leur action au sein de l'organisation, et enfin les enjeux et les choix de carrière auxquels ils sont confrontés.

III - CONTENU

Quatre thèmes seront privilégiés : les rôles du manager, la conduite de l'action managériale, le manager et les autres, les parcours de carrière des managers.

La conduite de l'action managériale (Hervé LAROCHE)

Le manager assure généralement le fonctionnement « normal » d'une portion de l'organisation, en faisant face aux problèmes que cela implique. Par ailleurs, il est le relais de démarches de changement ou de transformation de l'organisation. Dans les deux cas, le manager agit non pas directement, mais à travers l'action de ses collaborateurs. Il la mène non pas pour son propre compte, mais pour celui de son supérieur. Cette position intermédiaire lui demande de solliciter particulièrement ses capacités d'attention envers les problèmes et envers les personnes.

Les rôles du manager (Isaac GETZ)

Que doit faire le manager pour réussir ? Quelles sont les dimensions principales et les différents rôles qu'il doit assumer ? Comment passer d'un simple expert à un master manager ? En quoi se différencie-t-il du bon dirigeant ? Enfin, plus concrètement, comment être productif dans son travail et comment articuler tous les rôles du manager par rapport aux différences de culture (pays) ou de sexe (gender) ?

Management et émotions : De nouvelles clés de l'action managériale (Véronique TRAN)

Malgré des ouvrages de vulgarisation tels que celui de Daniel Goleman, « L'intelligence émotionnelle », le monde de l'entreprise entretient encore et toujours des relations ambiguës avec les émotions, on les considère comme irrationnelles, négatives, et privées. Hors les émotions font partie intégrante de chaque moment vécu au travail. C'est donc un devoir pour les managers d'aujourd'hui et de demain d'en connaître les mécanismes afin d'être mieux à même de comprendre et gérer leurs émotions et celles de leurs collaborateurs dans un but productif et créateur de valeur.

Les carrières du manager (Loïc CADIN)

On ne naît pas manager, on le devient. L'analyse des carrières de manager constitue un moyen pour comprendre comment le manager construit ses compétences. Plusieurs typologies sont disponibles pour caractériser les logiques des parcours singuliers. C'est aussi l'occasion de se demander s'il n'y aurait pas de nouvelles carrières de manager.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours vise à la compréhension d'une réalité complexe et non à l'acquisition de techniques ou de savoir-faire.

Les discussions de cas, d'articles ou d'ouvrages seront privilégiées. Contribuer à ces discussions est donc un élément essentiel de la participation. Chaque séance présente une ou plusieurs grilles d'analyse de la figure du manager. Ces grilles sont mobilisées dans l'analyse d'un entretien avec un manager réalisé en binôme et détaillé ci-dessous. Une mise en commun des analyses d'entretien de manager est réalisée lors des deux dernières séances.

V - MODALITES D'EVALUATION

Chaque étudiant aura **deux notes** :

- Réalisation d'un entretien avec un manager, et son analyse (en binôme) : **50% de la note finale**
- Contrôle terminal (individuel, sans documents, durée : 1 heure) : **50% de la note finale**

L'**entretien** a pour but de confronter les étudiants à un cas réel présentant les différents aspects du métier de manager, tels qu'ils sont explorés dans le cours.

Ce travail est réalisé en binôme. Un guide sera fourni.

Le choix de la personne à interviewer doit être préalablement approuvé par les responsables du cours. L'organisation et le secteur d'activité sont indifférents.

Le rapport comprend deux parties :

- 1°) Retranscription intégrale de l'entretien ;
- 2°) Analyse selon les grilles proposées des quatre thèmes vus en cours.

Le rapport sera remis en trois temps selon le calendrier suivant :

Séance 3 au plus tard :

Préciser par mail à fdubois@escpeurope.eu la constitution du binôme et le nom du manager choisi.

Séance 7 au plus tard :

Remettre la retranscription finale de l'entretien, sous forme papier et par mail (sous forme d'un fichier Word) à Frédérique DUBOIS.

Suite à Séance 8, au plus tard :

Remettre l'analyse de l'entretien, sous forme papier et par mail (sous forme d'un fichier Word) à Frédérique DUBOIS.

Les deux dernières séances seront consacrées à une synthèse du cours à travers la soutenance des rapports d'entretien.

Le respect de ce calendrier est impératif. Tout retard sera pénalisé à raison d'un point par jour sur la note.

Le contrôle terminal aura lieu lors de la séance 10.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Moi, manager, S. Bellier & H. Laroche. Paris, Dunod, 2005.

Moral Mazes – The World of Corporate Managers, R. Jackall. New York, Oxford University Press, 1988.

The Emergent Manager, T. Watson & P. Harris. London, Sage, 1999.

Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performance, Robert E. Quinn, Jossey Bass, 1991.

Becoming a Master Manager: A Competency, Framework, Robert E. Quinn, et al., John Wiley, 2002.

Power and Influence: Beyond Formal Authority, John P. Kotter, Free Press, 1985.

Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale, Cadin, L., Bender, A-F., de Saint Giniez, V., Vuibert, coll Institut Vital Roux, 2003.

La gestion des carrières : enjeux et perspectives, Guerrero, S., Cerdin, J-L., Roger, A., Vuibert, Coll. AGRH, 2004.

Bonjour les managers, Adieu les cadres, Falcoz, C., Editions d'Organisation, 2003.

The Emotionally Intelligent Manager, Caruso, D. R. & Salovey, San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

An ability model of emotional intelligence: Implications for assessment and training. Lopes, P. N., Côté, S., & Salovey, P. (2005). In *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence*, V. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.). Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.

What makes a leader? Daniel Goleman, Harvard Business Review, 1998.

Primal leadership: The hidden driver of great performance, D. Goleman, R. Boyatzis, et A. McKee, Harvard Business Review, 2001.

Manager, M. Barabel & O. Meier, Dunod, 2ème ed. 2010.

Organising and Managing Work, T. Watson, Prentice Hall, 2nd ed. 2006.

Working with emotional intelligence, D. Goleman, New York: Bantam, 1998.

Professeur : François FOURCADE, ffourcade@escpeurope.eu

Assistante : Annie de Soza, Département CPO, bureau 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Que ce soit par véritable goût ou par curiosité professionnelle, la rédaction d'un Business plan permet d'appréhender concrètement la démarche de l'entrepreneur. Elle revêt des qualités d'autonomie et d'initiative qui sont très recherchées par les entreprises qui souhaitent privilégier une grande réactivité de leurs collaborateurs par rapport à un environnement de plus en plus changeant. La création d'une activité nouvelle permet de faire la démonstration de cet état d'esprit. Les concepts acquis dans cet enseignement sont applicables tant dans la création ex nihilo d'une nouvelle entreprise qu'au sein d'entreprises existantes (intraprenariat, diversification, innovation...). Les objectifs sont :

- Acquérir les méthodologies que doit suivre l'entrepreneur pour analyser la faisabilité d'un Projet,
 - Anticiper la mise en œuvre d'un plan d'affaires et repérer les causes d'échec ou de réussite à partir de retours d'expérience,
 - Identifier les principaux intéressés du Business Plan et leurs attentes : associés, partenaires, investisseurs, etc.
- Outre la création d'entreprise en soi, ce cours spécialisé constitue ainsi une bonne préparation à des itinéraires d'alternance ou au management de la PME et de centres de profit autonomes dans les grandes entreprises.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

L'objectif surplombant recherché est avant tout un changement de posture mental (mindset change) Il s'agira de faire percevoir aux étudiants la différence de logique entre une action managériale qui doit passer :

- de la recherche d'efficacité à la recherche de valeur,
- du tout contrôle à l'incertitude,
- de la méthode programme à la méthode qui émerge de l'expérience,
- de l'exploitation à l'exploration,
- de l'application automatique de best practices à l'invention des moyens de son action pour la transformation du contexte,
- des certitudes à l'écoute des signes,
- de l'accumulation de données classées au surgissement des phénomènes apparents.

Au plus proche des dernières recherches sur la formation à l'Entreprenariat , cet électif vise à stimuler ce changement de paradigme.

III - CONTENU

Introduction : les attentes des participants et leur position personnelle par rapport à l'entreprenariat. **La création d'entreprises aujourd'hui en France et à l'étranger** : créations traditionnelles ou relevant de la nouvelle économie. **Le processus et les étapes de la création d'entreprise : du business model au business plan**

- les étapes de l'analyse préalable : contenu et méthodologie du business plan.
- Vision, mission et stratégie
- L'équipe,
- Le volet marketing : détermination et optimisation des couples Produit-Marché, analyse concurrentielle...
- La « production » des biens ou des services : organisation du process, logistique, externalisation versus internalisation, courbe d'apprentissage...
- Le dossier financier : évaluation des besoins à court et moyen termes, identification et mobilisation des sources (fonds propres et de proximité, capital risque et marchés financiers, financements bancaires, aides nationales et territoriales...), et montages financiers.
- problématiques et choix juridiques (statuts, protections, contrats...)
- La phrase d'émergence de l'entreprise nouvelle : risques et menaces,
- Le cadre institutionnel de la création d'entreprises : aides et appuis.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

En parallèle aux apports théoriques et conceptuels (conférences et documents), les participants prendront en charge par équipes la rédaction d'un Business Plan d'un projet d'entreprise qu'ils proposeront ou qui sera apporté de l'extérieur. Une partie des séances sera consacrée à l'animation des équipes. Plusieurs rencontres avec des entrepreneurs, acteurs institutionnels, et investisseurs seront organisés.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Participation personnelle aux séances et recherches sur le terrain, plus une prestation individuelle écrite : 40 %
- Soutenance du projet et Business Plan remis en fin de séquence : 60%

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE)-*Créer ou reprendre une entreprise*, (Editions d'Organisation).
- Cohen Raphaël, *Concevoir et lancer un projet* (Eyrolles).
- Sutely Richard, *Business Plan en action* (Editions Business Village, Paris / Pearson Education France).

Professor: Gunnar GRAEF, ggraef@escpeurope.eu

Assistant: Inge-Sophie CHARLOUX, SHO department, icharloux@escpeurope.eu , room 2116

Course intended for all Master cycle students.

Language: English

I - LEARNING OBJECTIVES

How does one recognize an entrepreneur, a business developer? Entrepreneurs are individuals who are capable, be it within a big group (intrapreneur) or for themselves, to identify an opportunity and to transform it into a coherent project capable of convincing an investor (venture capital or corporate venture); a project that he or she is able to defend and to actually realize, to implement; be it the creation and development of a company, a start up or a business unit. These capabilities are not inborn: they can and must be acquired by practice, especially by the process of learning how to construct a concrete project, alone and/or in a team.

II - LEARNING OUTCOMES

This elective therefore permits students to:

- To get introduced to entrepreneurial dynamics by working out a concrete project and by sharing the genuine experiences of company creators
- To familiarize with the essential practical tools for the identification and evaluation of a business opportunity (strategic evaluation, venture financing, financial models)
- To understand and practise the construction of a business plan with all its different components (above all marketing and finance).

III - CONTENT

Session 1: Innovation and Entrepreneurship: Project dynamics and entrepreneurial typology

Key issues: What types of professional careers are possible for entrepreneurs and intrapreneurs? What is the role of people? What is the meaning of a team? How to scale one's creative and productive capacity. Understanding the impact of identity and values in creative evolution patterns? What is the lifecycle of an innovative project? What different types of entrepreneurs? Entrepreneur vs. Intrapreneur.

Session 2: Opportunity identification and construction of one's personal project,

Key issues: 360° vision: how to identify a large spectrum of opportunities of disruptive innovation. How to transform disruptive opportunities into a viable and relevant company project. How to segment a market effectively and which segment to target. Which economic model is the right one? Which development scenarios should I opt for? How to position oneself vis-à-vis other stakeholders.

Session 3: The Business Plan

Key issues: What is the purpose of a business plan? How does one present a business plan effectively? How must I present and sell my project so that others understand it? How should I present it so as to fully demonstrate its relevance? What sources?

Session 4: Entrepreneurial Finance: M&A considerations

Key issues: How to conduct a M&A transaction? What are the elements of a due diligence process? Company valuation and price elements. The Sales and Purchase Agreement (SPA). Setting the price formula and entrepreneurial risk and incentive systems.

Session 5: Venturing Showcase Challenger

Jury: Halftime project presentation and evaluation

Session 6: Post-merger Integration and entrepreneurial behaviour in a Corporate Environment: DHL case study

Key issues: what are the key issues in a company integration process? What functions to be integrated? How can one leverage from the differences of 2 companies? Cultural differences and branding. How to maintain an entrepreneurial attitude with one's business partners? How to anticipate and manage crisis situations?

Session 7: VC/PE Partnering -Demonstrate the potential, the relevance and the viability of your project,

convincing investors

Key issues: How must I sell my project so that others understand it? How should I present it so as to fully demonstrate its relevance? How to model the economic profile of the new business. Key parameters to monitor. How to calculate one's financial needs. How to define an appropriate ROI. Choosing the right type of investor.

Session 8: Project engineering

Key issues: Which are the true success levers (and failure levers) of my project? How must I re-position it to make it even more effective?

Session 9: Entrepreneurial Behaviour

Key issues: How can one initiate entrepreneurial behaviour? What is it, what does it consist of? How can I scale my company to achieve critical mass? How can I maintain an entrepreneurial attitude with my business partners

Session 10: Final presentation

Jury: Final presentation

IV - TEACHING METHODS

The course is designed in a way that emphasizes practical and operational dimensions. It is based on an Action Learning methodology. Participants will be expected to learn while doing, as they will, in addition to classical lectures, case studies, etc. exposed to real live entrepreneurs and corporate intrapreneurs in real live situations and invited to help him/her with a real-life issue at hand in business planning and development.

Three distinct phases are foreseen-

- Seven weekly sessions of 3h including conceptual presentations, practical testimonials and group and case work.
- One session will include a debriefing/re-engineering of the project. and business plan
- A final 3h session during which groups present their business plan and defend it before a Jury

V - ASSESSMENT METHODS

This elective is evaluated according the following principles:

- individual classroom performance: 25% (preparation, participation and discussions, case presentations)
- halftime presentation of their work (session 5): 35% (to be submitted three days prior session, individual project or teams of max. 5 students)
- presentation and defense of final business plan before a Jury (session 10): 40%

The credit is validated if and when the average of these three marks is equal or superior to 10/20 and if and when none of the three marks is equal or inferior to 7/10. Absences to more than two sessions will result in non-validation of the course.

VI - REFERENCE BOOKS

- Adams, R. A Good Hard Kick in the Ass - Basic training for entrepreneurs, Crown Business;
- Atkinson, C. 2005. Beyond Bullet Points, creating presentations that inform, motivate and inspire. Microsoft Edition;
- Barringer, B. R. & Duane Ireland, R. 2007. Entrepreneurship : Successfully Launching New Ventures. Upper Saddle River, Pearson;
- Blank, S. 2012 The Startup Owner's Manual, K&S Ranch Press;
- Feld, B & Cohen D 2010 Do More Faster: TechStars Lessons to Accelerate Your Startup;
- Feld, B 2013 rev. edition, Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist;
- Kawasaki, G. 2005. The Art of the Start (Video) <http://de.sevenload.com/videos/6rrUcO0-Guy-Kawasaki-The-Art-of-the-Start>;
- Moore, G. A. 2006 revised edition. Crossing The Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. Collins Business Essentials;
- Osterwalter, A. & Pigneur, Y. 2009 BusinessModelGeneration.com;
- Ries, Eric 2011 The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses: How Relentless Change Creates Radically Successful Businesses
- Schlie, E, Rheinboldt J. & Waesche N. 2011 Simply Seven, ie Business Publishing;

APPRENDRE A DECIDER :
les aspects humains et la méthode

Code : IA05

- 30 h/5 ECTS
Semestres 1 & 2
Campus Paris

Professeurs: Isaac GETZ & Hervé LAROCHE, getz@escpeurope.eu, laroche@escpeurope.eu
Assistante : Florence SZOT, Département I&OM, bureau 3412, 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Le cours vise à améliorer la capacité des étudiants à maîtriser leur processus de décision à travers :

- la connaissance des principaux pièges de la prise de décision,
- la maîtrise d'une méthode systématique en cinq étapes.

Le but est de développer la compétence décisionnelle des étudiants considérés comme de futurs managers. On se situera principalement au niveau individuel, avec quelques éclairages sur les phénomènes de groupe.

II - CONTENU

Le cours est divisé en deux parties (leur ordre, ainsi que l'ordre de séances à l'intérieur de chaque partie peut varier en fonction du groupe)

A/ Les pièges de la décision

On explorera les écarts des processus naturels de décision par rapport à la rationalité. Les principales sources d'erreur ou d'inefficacité sont énumérées et analysées : biais dans la sélection et le traitement de l'information, cadrage et interprétation, solutions préférées, engagement et escalade, influence sociale, etc. Les bases théoriques sollicitées sont tirées de divers courants de psychologie économique et sociale.

B/ Apprendre à décider

Cette seconde partie est consacrée à l'apprentissage d'un processus systématique en cinq étapes : définir/redéfinir le problème, déterminer les buts, générer les solutions, évaluer les solutions, choisir la meilleure solution. Pour chacune de ces étapes les points qui conditionnent la qualité des décisions sont examinés à travers des techniques d'analyse spécifiques. Il ne s'agit pas de calcul, mais de guides de raisonnement qui sont délibérément simples, de manière à être utilisables dans les situations concrètes de la vie privée et professionnelle.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

De manière à ancrer les apprentissages sur l'expérience vécue des étudiants, il sera fait appel à des exercices, simulations ou traitements de problèmes proches de leurs préoccupations concrètes. Les enseignements tirés seront transposés aux situations managériales par des exemples et des discussions. La participation active des étudiants est recherchée.

IV - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation portera sur :

- la participation effective au cours,
- les résultats obtenus lors de "quizz",
- l'analyse d'une « mauvaise » décision (travail individuel) :
 - choisir une décision (envoyer 10 lignes décrivant une décision choisie à laroche@escpeurope.eu au plus tard le Lundi 20h de la deuxième semaine du cours)
 - fiche d'analyse - deux pages - simple interligne (envoyer en document attaché Word/Windows ET à l'intérieur du message e-mail à laroche@escpeurope.eu au plus tard le dimanche avant la cinquième séance de la partie A)
- la réalisation d'un travail d'équipe en classe et en dehors sur une situation décisionnelle choisie :
 - pour chacune de séances 2 à 5 de la partie B, envoyer à getz@escpeurope.eu (et en copie à tous les membres de votre équipe) 1a page type transparent présentant les résultats de travail de l'étape concerné au plus tard le Lundi 20h de la semaine en cours
 - soutenance - 15 mn, cinq transparents lors de la cinquième séance de la partie B.

Important : Une note sur 20 sera attribuée pour chaque envoi d'e-mail. Toutefois, chaque jour de retard (cachet de e-mail faisant foi) enlèvera 2 points de la note maximale attribuée (max 18/20 avec 1 j. de retard, max 16/20 avec 2 j. de retard,...les notes négatives ne seront pas attribuées). Il est impératif que vous apportiez une copie papier de votre fichier à la séance.

V - LIVRES DE REFERENCE

- Ariely, D. (2008). Predictably irrational. Harper. (trad. C'est (vraiment ?) moi qui décide. Flammarion).
- Bronner, G. (2007). Coïncidences. Nos représentations du hasard. Vuibert.
- Bronner, G. & Erner, G. (2006). Manuel de nos folies ordinaires. Mango.
- Burton, R.A. (2008). On being certain. St Martin Press.
- Frith, C. (2010). Comment le cerveau crée notre univers mental. Odile Jacob.
- Gigerenzer, G. (2007). Gut feelings. Viking (trad. Le génie de l'intuition. Belfond)
- Gilovitch, T. (1991). How we know what isn't so. Free Press.
- Gironde, S. (2008). La neuroéconomie. Plon.
- Gladwell, M. (2005). Blink. Little Brown.
- Hodgkinson, G.P. & Starbuck, W.H. (2008) The Oxford Handbook of Organizational Decision Making, Oxford University Press.
- Klein, G. (2009), Streetlights and shadows, MIT Press.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L., Raiffa, H. (1999), Smart Choices, HBS Press.
- Hogarth, R.M. (2001). Educating Intuition. U. Of Chicago Press.
- Kida, T. (2006). Don't believe everything you think. Prometheus.
- Joulé, R.V. & Beaucois, J.L. (2004) Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Grenoble, PUG
- Lehrer, J. (2010), Faire le bon choix. Robert Laffont.
- Nutt, P.C. & Wilson, D. (2010), Handbook of Decision-Making, Wiley.
- Roberto, M. Know what you don't know. Wharton School Press, 2009.
- Salaman, G. (ed.), (2006), Decision Making for Business: A Reader. Sage.
- Taleb, N.M. (2007). Fooled by randomness. Penguin. (Trad. Le Hasard sauvage : Des marchés boursiers à notre vie : le rôle caché de la chance. Les Belles Lettres.)
- Taleb, N.M. (2007). The black swan. Penguin. (trad. Le cygne noir. Les Belles Lettres).
- Tetlock, P. (2005) Expert political judgment. Princeton University Press.
- Thaler, R.H. & Sunstein C.R. (2008). Nudge. Yale University Press.
- VIDAILLET, B., d'ESTAINOT, V. & ABECASSIS, P. (2005), La décision – une approche pluridisciplinaire des processus de choix, De Boeck.

Professeur : Isaac Getz, getz@escpeurope.eu

Assistante : Florence SZOT, bureau 3412, 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Nous entendons régulièrement que dans le monde incertain d'aujourd'hui il ne suffit pas pour les entreprises d'être efficaces, ni même réactives. Elles doivent être créatives, c.-à-d. capables de proposer continuellement des solutions originales et utiles aux problèmes et aux défis qui ne cessent de surgir. Or, bien que recherché, cet objectif n'est atteint que par une petite poignée d'entreprises, dont les plus couramment citées sont Apple et Google. Nous verrons, si ce sont les entreprises véritablement les plus créatives, mais plus encore, nous verrons ce que cela signifie d'être une entreprise créative et comment on construit cette capacité au sein de l'entreprise. Ce cours vise à fournir aux étudiants la compréhension du rôle essentiel que jouent les idées et les initiatives de tous les acteurs de l'entreprise à travers :

- ◆ la compréhension du phénomène de la créativité en entreprise
- ◆ la maîtrise conceptuelle de l'environnement organisationnel favorable aux idées et aux initiatives de tous les salariés en entreprise
- ◆ la familiarisation avec les meilleures pratiques de management de l'initiative et de la créativité, qui ont été observées dans le cadre d'une large étude que j'ai menée en collaboration avec une quarantaine d'entreprises en Europe et dans le monde
- ◆ la connaissance de principales étapes nécessaires pour transformer l'entreprise traditionnelle en entreprise créative

II - CONTENU

Le cours est divisé en quatre parties chacune couvrant un des thèmes évoqués ci-dessous : le phénomène de la créativité en entreprise, de l'environnement organisationnel favorable aux idées et aux initiatives, les meilleures pratiques de management de l'initiative et de la créativité, les étapes nécessaires pour bâtir l'entreprise créative.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

De manière à compléter l'apprentissage par des expériences de terrain, il sera fait appel aussi bien à des présentations théoriques qu'à des exercices, études de cas, ateliers, vidéos, textes de lecture, ainsi qu'à l'étude de terrain. Cette dernière, effectuée par les élèves, concernera les pratiques concrètes de management de la créativité en entreprise.

Les textes à lire préparent la discussion d'une séance qui suit et, par conséquent, conditionnent la participation active des étudiants, qui est recherchée. En plus, ces textes doivent servir de base obligatoire pour l'analyse du management de la créativité dans le rapport final.

IV - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation portera sur :

- un quizz du contrôle continu
- la participation effective et active au cours ;
- la réalisation d'un projet en équipe fondé sur l'étude de pratiques de management de l'initiative dans une entreprise concrète choisie par les étudiants. Les travaux peuvent être réalisés, au choix, en français ou en anglais.

V - LIVRES DE REFERENCE

Ouvrage de référence pour les lectures obligatoires du cours et le contrôle continu

GETZ, I. et CARNEY, B.M. (2013). *Liberté & Cie*. Paris : Flammarion (édition révisée et augmentée).

(in other languages : in English — *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, Crown Business, 2009; in Swedish — *Frihet & Co*, Bookhouse, 2011; in Czech — *Svoboda v práci*, Pelecomm, 2011; in Hungarian — *Szabadság, Zrt.*, Akadémiai Kiadó, 2011).

Lectures pour le cours

AMABILE, T. A. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business Review, Sept-Oct.

GETZ, I. (2009). Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, 51, 32-58.

GETZ, I. (2012). Des salariés libres d'agir : théorie ou destin? *Gérer et Comprendre*, Juin, 27-38.

GETZ, I. et LUBART, T. I. (2002). *Psychologie, Economie et Créativité : Exploration de leurs Interactions*. Psychologie Française, 46, 365-378.

TOWNSEND, R. (2007). *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*. San Francisco: Jossey-Bass.

Le book de lectures sera distribué en plus.

Professor: Aljona ZORINA, azorina@escpeurope.eu

Assistant: Florence SZOT, room 3412, Tel: 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Course intended for Master students.

I - LEARNING OBJECTIVES

The objective of this course is to provide you with the knowledge and theoretical background on the roles of information and communication technologies (ICTs), including Internet and social media, in contemporary businesses, non-profit organizations, and life of individual users. In particular, the course aims to:

- Provide understanding of the various types of information technology (IT) and current IT trends
- Provide understanding of the capabilities and limitations of modern IT.
- Examine the role of IT in business operations and management.
- Analyze the impact of IT on business strategy and business transformation.
- Address the managerial and security challenges in implementing and using IT systems
- Appreciate the role of culture, power, and ethics in the application of IT
- Provide understanding of the workflow of IS/IT project management for future managers
- Raise awareness of privacy challenges for you as a user of IT and social media and provide you with the knowledge how to manage this
- Analyze the role of IT in the development of new business models
- Discuss the role of IT as a collaborative tool enabling collective intelligence, Wikis, Web 2.0/3.0 and digital networking

II - LEARNING OUTCOMES

In this course, we will introduce various information technologies and describe concepts, techniques, and issues related to the adoption of those technologies for business strategy. We will demonstrate how information systems are facilitators of market penetration, competitive advantage, organizational change, new business models and collective intelligence. We will analyze many contemporary and emerging technological issues that are relevant to organizations and customers. We will use relevant readings and case studies to illustrate the importance and challenges of information technology to organizations. An important part of the course will also be dedicated to the discussion of how ubiquitous technology use is transforming the worlds of consumers, and how it changes communications between businesses, consumers and governments.

III - CONTENT

The following table gives a tentative lecture schedule for the course. Please note that the schedule may change as the class progresses.

Session 1: MIS in General and IS Strategy

32. General Introduction of MIS in two main streams (1 corporate functional & 2 consumer based)
33. IS Strategy and IS value
34. Transformation of business strategy with IT
35. MIS and your career

Session 2: MIS in Corporate I : Operations and Supply Chain Management, Customer Relation management

- ◆ Supply Chain Management
- ◆ Customer Relationship Management (CRM)
- ◆ Enterprise Resource Planning (ERP) Systems

- ◆ Intranets
- ◆ Extranets

Session 3: **MIS in Corporate II (Change Management): IT Project Management and Knowledge Management**

- 15) Data – Information- Knowledge
- 16) Organizational Learning
- 17) IS Project Management
- 18) Knowledge management
- 19) Expert systems
- 20) IS and Decision-making support

Session 4: **Internet, Networks, and Applications**

- j. Internet, Network, and World Wide Web (History review & fact)
- k. Social media and Web 2.0 / Web 3.0
- l. Cloud and Grid computing
- g. Virtual worlds
- h. Internet of Things
- i. Impact of Internet on business
- j. Internet and Identity (self-construction of digital identity; privacy disclosure)
- k. Network society and digital divide

Session 5: **Competitive advantage with IS/IT and Internet**

- 2) New business models with IT/IS and Internet (Web 2.0 / Web 3.0)
- 3) Technology Leapfrogging
- 4) Collective Intelligence
- 5) Open vs. Closed Innovation
- 6) Emerging Mash Ups and New Business Models (RFID, COINs, Swarm creativity, community networked developments, smart cities)

Session 6: **IS in Consumer Market, E-commerce and Tracking User Information**

- ◆ E-business evolution
- ◆ Types of e-commerce, its advantages and challenges
- ◆ E-commerce business models
- ◆ E-commerce Revenue models
- ◆ Cookies and Consumer tracking

Session 7: **Power, Ethics and IT Security**

- ❖ Security and IT/IS,
- ❖ Effective IS security strategy – main factors and risks
- ❖ Disaster Recovery and Crisis Management
- ❖ Effective Information Security Strategy
- ❖ Ethics in IS,
- ❖ Internet Challenges to Privacy

Session 8: **Exam**

IV - TEACHING METHODS

Class Participation

Class participation consists of individual and group participations. The evaluation of *individual* participation is based on your involvement in class discussions based on the assigned readings. The readings consist of academic research articles, short articles from the popular and business press, videos and case studies. *Group* participation consists of group presentations on the case studies from academic and business press related to the topic of a particular session. You will be randomly assigned in groups for this. Based on the presentation of your group and

your individual contribution, I will evaluate the depth of your understanding of the case as well as your ability to rely on the theoretical concepts, discussions and readings from the class sessions.

Therefore, it is important that you come to the class prepared and that you are actively involved in the class discussions taking place before the group presentations

In total, class participation counts 30% of your final grade.

Individual Reflection Exercise

Individual reflection exercise aims at providing you with an opportunity to demonstrate your knowledge of concepts and theories in the course that you like and are most interested in. The theories and concepts taught in this course will only contribute to your business and life success if you apply what you have learned in the classroom to your everyday experiences. Details on the individual reflection exercise will be provided to you in class.

This exercise contributes 20% to your final grade.

Exam

For exam, you will be randomly assigned to groups working on the analysis of the exam case. You will be asked to produce a group report when answering to the exam questions related both to the exam case and the theoretical and methodological material studied during the class sessions. Thus, not only the correctness but also the quality and the richness of your answers will be evaluated.

Exam contributes 50% to your final grade.

V - ASSESSMENT METHODS

Class participation : 30 % of the final grade

Individual Reflection Exercise : 20% of the final grade

Exam : 50% of the final grade

VI - REFERENCE BOOKS

- Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon: Management Information Systems: Managing the digital firm, Pearson Custom Publishing; 12th revised edition (2011).
- Pearlson and Saunders, Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach, 3rd edition, Wiley, 2006.
- Efraim Turban and David King: Introduction to E-commerce, 2nd edition, Prentice Hall, 2008
- Hoffer, George, and Valacich : Modern Systems Analysis and Design 4th edition Prentice Hall 2004.

Professeur : Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : Tous les étudiants du cycle Master, même si le cours est conseillé aux étudiants en Master 2.
A noter que ce cours est complémentaire du cours LA0C sur Les grands enjeux du développement durable.

I - OBJECTIFS

L'objectif de ce cours est d'exposer les étudiants aux enjeux de responsabilité sociale de l'entreprise et à ses applications concrètes dans la société aujourd'hui. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sera examinée de façon concrète à la lumière de témoignages d'experts professionnels ainsi que lors d'études de cas concrets d'entreprises engagées dans de nouvelles formes de responsabilité.

II - CONTENU

1. Les enjeux du Développement Durable

Définitions, acteurs et mise en perspective historique

L'entreprise face à ses « parties prenantes »

2. Les fondamentaux de la RSE

L'influence américaine, les origines françaises, le cadre européen

Quel cadre d'action ? RSE et réglementation, la norme ISO 26000

Philanthropie, mécénat, déontologie, et RSE

3. Quelles responsabilités de l'entreprise face à la pression environnementale ?

L'intégration des enjeux environnementaux dans les pratiques (CO2, biodiversité, etc.)

Les outils du management environnemental

Le rôle des partenariats avec les ONG

4&5. Quelles responsabilités face aux enjeux sociaux et sociétaux ?

Le respect des droits humains

La gestion des ressources humaines et de la diversité

Enjeux du travail ; les relations avec les syndicats

Les problématiques sociales et sociétales dans la supply chain et les achats

6. L'entreprise face aux consommateurs

Les labels

Le cas du commerce équitable

7. L'entreprise face à la pression des investisseurs « responsables »

L'activisme actionnarial

Les différents types de fonds

Le marché de l'ISR (investissement socialement responsable) et son évolution

8. Communication et évaluation de la RSE

Les enjeux du reporting

La notation extra-financière

Les indices boursiers spécialisés

9. Quelques enjeux émergents

Santé et souffrance au travail

Lobbying, transparence et corruption

L'engagement sociétal et les enjeux Nord-sud

10. Présentation des travaux de groupe et conclusion.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Conférences, discussions, débats, interventions d'experts professionnels. L'implication active des étudiants sera requise (préparation de thèmes de séances, de débats avec les professionnels, etc.)

IV - MODALITES D'EVALUATION

Présentation par groupe d'un rapport final (écrit et oral) sur un cas d'entreprise = 60%

Quiz individuel = 20%

Note de synthèse = 20%

V - LIVRES DE REFERENCE

Une bibliographie complète sera fournie lors du premier cours.

Professeur : Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Bien qu'ouvert à tous les étudiants en cycle Master, le cours est recommandé aux étudiants ayant déjà accompli deux semestres et/ou ayant effectué des stages de longue durée. A noter que ce cours est complémentaire du cours LA06 sur la Responsabilité sociale de l'entreprise.

I - OBJECTIFS

Les thématiques développées ont pour objectif de montrer aux étudiants comment les problématiques sociales et environnementales peuvent avoir un impact direct ou indirect sur leur vie professionnelle. Les premières séances sont animées par le responsable du cours, qui fait ensuite appel à un certain nombre d'intervenants extérieurs. Les approches sont de fait multiples et transversales, mais ont toujours la même ambition, celle de sensibiliser les étudiants au formidable enjeu que représente aujourd'hui la problématique du développement durable pour les acteurs de la société, dont bien sûr les entreprises. L'accent est mis sur la mise en œuvre opérationnelle du développement durable, ou comment les entreprises peuvent-elles transformer ces nouvelles contraintes en opportunités stratégiques et économiques.

II - CONTENU

1/ Introduction au développement durable

- Mise en perspective historique et philosophique
- Définition et articulation du concept
- Le cadre réglementaire
- La théorie des parties prenantes
- L'« approche triple bilan »

2/ Présentation des grands enjeux environnementaux et sociaux

- L'empreinte écologique et la gestion des ressources
- Le changement climatique et la politique énergétique
- Les conséquences de la mondialisation (normes sociales, conditions de travail, droits humains, flux migratoires, délocalisations, etc.)

3 / Quel modèle économique ? Quelles conséquences pour le monde des affaires ?

- Repères théoriques : économie-écologie, quels indicateurs économiques ?
- Le « cercle vertueux » du développement durable
- Les outils du développement durable (certifications, normes ISO, labels)
- La mise en œuvre opérationnelle dans l'entreprise : du discours aux actes
- La déclinaison du développement durable aux différentes fonctions de l'entreprise

4/ La communication responsable : les enjeux du reporting environnemental et social

- Présentation des normes GRI
- Travaux en groupe : analyse de rapports de développement durable

5 et 6/ Etudes de cas

- Des militants aux Best in class : le cas InterfaceFLOR
- Quelles nouvelles relations entre entreprises, société, et pouvoirs publics ?

Séances 7 à 9/ Le point de vue des professionnels

Parmi les intervenants possibles :

- Sylvain Lambert (Senior Manager, responsable du département développement durable, PriceWaterhouseCoopers)
- Intervenants de cabinets de conseil spécialisés
- Représentants d'ONG
- Témoignage de responsables développement durable en entreprise

10/ Présentation des travaux de groupe

Langues de travail : Français, anglais (éventuellement).

III - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation du cours repose sur :

- quiz individuel ou note de synthèse individuelle : 40%
- un rapport écrit et une soutenance orale : 60% (Fruits d'un travail en groupe sur un sujet choisi par le groupe après accord du professeur en charge du cours). Le rapport compte pour 30%, la soutenance orale (devant l'ensemble de la classe et en présence du professeur responsable et d'un intervenant extérieur) compte également pour 30% de la note.

IV - LIVRES DE REFERENCE

Une bibliographie complète est donnée lors de la première séance.

**LE MODELE EUROPEEN :
ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA CONSTRUCTION
EUROPÉENNE ;
ENTRE CONVERGENCES ET DIVERGENCES**

Code : LA0D

**30 h/5 ECTS
Semestre 1**

Professeur : Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu, bureau 3224

Assistant : Nicolas BAREAU, Département L&C, bureau 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu

Public : ouvert à l'ensemble des étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Ce cours vise à familiariser les participants (étudiants français et non-français) avec les efforts entrepris depuis la Seconde Guerre mondiale pour construire une Union Européenne. Il mettra en valeur les éléments de convergence qui en constituent le ciment ainsi que les points de divergence qui en compliquent la réalisation. Ce cours sensibilisera les participants au poids des traditions et des habitudes qui fait que nombre de problèmes de gestion des affaires doivent être considérés dans une perspective locale, malgré l'harmonisation croissante des règles de fonctionnement de l'Europe. La langue de travail est le français (anglais possible en fonction des intervenants).

II - PROGRAMME

Les thématiques fondamentales suivantes sont abordées lors de différentes séances de cours :

- Introduction à l'idée d'Europe : le contexte historique et culturel
- Le mécanisme institutionnel
- Le lobbying dans l'Union européenne
- Le Marché unique
- L'Europe sociale
- La Stratégie « Europe 2020 »

Certaines séances sont consacrées à des perspectives nationales et internationales :

- Le Royaume-Uni
- L'Espagne
- L'Allemagne
- L'Italie
- Autres pays (Europe centrale et orientale, etc.)
- Les relations entre l'Union européenne et l'Amérique latine

D'autres interventions sont possibles sur d'autres thématiques sectorielles ou géopolitiques.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT ET MODALITES D'EVALUATION

Les séances sont animées par différents professeurs d'ESCP Europe ainsi que par des intervenants extérieurs. 80% de l'évaluation du cours repose sur un travail de groupe, présenté à l'oral (40%) et donnant lieu à un rapport écrit (40%). 20% de la note est un test écrit individuel en classe.

IV - BIBLIOGRAPHIE

- Portail de l'Union européenne: « www.europa.eu »
- **Understanding the European Union: A Concise Introduction**, John McCormick, Palgrave MacMillan, July 2005
- **Policy-Making in the European Union**, Ed. Helen Wallace, William Wallace, Mark A. Pollack, Oxford University Press, July 2005.

**THE EUROPEAN MODEL:
THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS – UNITY
AND DIVERSITY**

Code : LA0D-A7

30 h/5 ECTS
Term 2
Paris Campus

Professor : Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu, Office 3224

Assistant : Nicolas BAREAU, Département L&C, office 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu

Public : open to all Master students

I - LEARNING OUTCOMES

This course aims at familiarizing participants with the different stages of the construction of the internal Market in Europe. It focuses both on the elements which bind this Union and on the hurdles which prevent it from moving ahead more quickly. Participants will be exposed to the traditions and habits which, in spite of growing European harmonization and regulation, may keep many approaches and decisions purely local in their nature. This course is taught in English and is geared specifically to non European students.

II - COURSE OUTLINE

Some of the sessions are dedicated to the fundamentals of the E.U.:

- The European Idea, a historical and cultural perspective
- The institutional system
- Lobbying in the E.U.
- The Internal Market
- « social Europe »
- The new strategy : « Europe 2020 »

Some other sessions are focused on member-States and geopolitical perspectives:

- The UK
- Spain
- Germany
- Italy
- Other countries (Central and Eastern Europe, etc.)
- The relations between the E.U. and Latin America

Other E.U.-related topics may be included.

III - TEACHING METHODS AND ASSESSMENT

Sessions are taught by ESCP Europe faculty and by external lecturers.

Assessment is based on the following:

Group work: written report (40%) and oral presentation (40%) = 80% of final grade

Individual Test in class: 20%

IV - REFERENCE BOOKS

- Portal of the E.U.: “www.europa.eu”
- **Understanding the European Union: A Concise Introduction**, John McCormick, Palgrave MacMillan, July 2005
- **Policy-Making in the European Union**: Ed. Helen Wallace, William Wallace, Mark A. Pollack, Oxford University Press, July 2005.

Professeur : Elisabeth TISSIER-DESBORDES, tissier-desbordes@escpeurope.eu

Assistante : Svetlana TELMAN, Département Marketing, bureau 2413, tel : 01 49 23 22 47, stelman@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master ayant suivi (ou en train de suivre) le cours « Fondements du marketing » ou un cours de base en marketing.

Ce cours est pré-requis de l'option de spécialisation « Marketing ».

I - OBJECTIFS

Analyser le comportement du consommateur, c'est comprendre nos propres comportements d'acheteurs et de consommateurs, mais aussi ceux des acheteurs d'une marque ou des donateurs d'une association.

Ce cours s'inscrit ainsi en amont de la stratégie marketing en présentant les principaux concepts permettant une meilleure compréhension des consommateurs. Il permet aussi à tout citoyen de mieux comprendre la société de consommation dans laquelle nous vivons.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Être capable de percevoir et d'analyser les facteurs rationnels ou émotionnels qui guident les comportements d'achat ou de consommation. Être capable d'analyser les sources d'influence des consommateurs et les mécanismes conduisant à l'achat ou à la consommation.

III - CONTENU

Séance 1 : Introduction au comportement du consommateur

Séance 2 : La perception.

Séance 3 : Apprentissage, émotions et motivations,

Séance 4 : Personnalité, concept de soi et genre

Séance 5 : Les attitudes face à la marque et au produit

Séance 6 : La prise de décision individuelle, acheter, jeter, utiliser

Séance 7 : Groupes, tribus, réseaux et communautés

Séance 8 : Famille, revenus et classes sociales

Séance 9 : Sous-cultures et influences culturelles

Séance 10 : Modernité, Postmodernité ou hypermodernité

Contrôle terminal

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

10 séances de 3 heures

- Des lectures obligatoires

- Des exposés présentant des approches théoriques et des études ou observations de comportements d'achat, par exemple sur l'influence de la publicité sur notre rapport au corps, ou sur l'influence du placement de marques dans les films.

- Des échanges entre participants via facebook.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Contrôle continu : exposés, participation : 50%

- Contrôle terminal : 50%

L'étudiant devra obtenir une note minimale de 8 au contrôle terminal.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Solomon M., Tissier-Desbordes E., Heilbrunn B. (2005), *Comportement du consommateur*, Pearson.

Professor: Allan J. KIMMEL, kimmel@escpeurope.eu

Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, room 2415, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2 students.

Prerequisite: Principles of Marketing

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is intended to acquaint students with both what it means to be a consumer in a market-oriented society and what marketers need to know to understand the role of meeting the consumer's needs in the development of marketing strategy. In this course you will learn how consumers think and process information, how the things they own affect their lives and influence the way they feel about themselves, and how their relationships with others, even their dreams and aspirations, help shape their product choices and purchase decisions.

II - LEARNING OUTCOMES

Upon completion of the course, students should be able to:

- analyze consumer decision-making processes, buying behavior, and processes of consumption, and to recognize the role of marketing in these processes;
- synthesize the necessary elements of consumer behavior in order to make more effective marketing decisions;
- understand the impact of emerging social, economic, and environmental trends on consumer behavior;
- recognize the influence of cross-cultural differences on consumer behavior;
- understand the ways that marketers can leverage consumer-to-consumer influence.

III - CONTENT

The study of consumer behavior covers a wide range of compelling topics, from the growing popularity of body piercing jewelry and fashion tattoos to the influence of movie characters on people's decision to smoke. Consumers have more power than ever before, both in terms of their influence on each other (e.g., via word of mouth and social networking) and their influence on marketers (e.g., via demands for higher quality and environmentally friendly products). In this light, a focus on the consumer as a more active participant in the marketing exchange will serve as an underlying theme of this course.

1/ Introduction and overview of course.

- ◆ Approaches to the study of consumer behavior.
- ◆ Decision making (overview).
- ◆ The role of culture, class, and family in consumer behavior.

2/ Consumer perception (basic concepts).

- ◆ Perceptual factors and principles underlying consumer behavior
- ◆ Case exercise: Stanton Chemical Company

3/ Product image and consumer cognition

- 36) Marketing applications of perceptual concepts
- 37) In-store behavior
- 38) Mood, expectations, and the role of past experience

4/ Brand image and positioning

- 7) Creating brand meaning and lovemarks
- 8) Positioning strategies
- 9) Brand communities

5/ Consumer needs and motivations

- 21) Motivational conflicts

- 22) Identifying consumer motives
- 23) Exercise: The experience of shopping

6/ Consumer learning and memory

- 23) Types of consumer learning
- 24) Marketing applications of learning principles
- 25) Brand extensions: the good, the bad, and the ugly
- 26) Price knowledge
- 27) Consumer memory for brand names, logos, slogans

7/ Consumer attitudes : Theoretical conceptualizations

- l. Consumer involvement
- m. Attitudes and behavior link.
- n. Attitude change and persuasion

8/ Personality, lifestyles, and segmentation

- 13) Consumer personality research
- ◆ Self-concept and the extended self
- ◆ Consumer self-monitoring
- ◆ Consumer addictions

9/ Group influences : opinion leadership and word-of-mouth

- 14) Word of mouth facts and fallacies
- 15) Influence of opinion leaders, market mavens, and brand advocates

10/ Connected marketing: Engaging, listening, and leveraging approaches and techniques; Final Exam (2nd half of class).

IV - TEACHING METHODS

Each class session will combine lectures on principles and theories of consumer behavior and discussions of practical applications. Course readings will be distributed and are to be read prior to their consideration in class. Students are expected to carry out group work in the form of (a) a class presentation on a consumer behavior reading, and (b) a class presentation of a fieldwork. An exam on course material will be given during the final class session; there will be no make-ups for the exam.

V - ASSESSMENT METHODS

The overall evaluation of each student will be determined in the following manner:

- Group Presentation of Assigned Reading/Fieldwork and
Accompanying Written Summary (20% each) 40%
- Exam (session 10)..... 50%
- Attendance and involvement in the course 10%

VI - REFERENCE BOOKS

- DARPY, D. & VOLLE, P. (2007). *Comportements du consommateur: Concepts et outils*, 2nd ed. Dunod.
- EAST, R., WRIGHT, M., & VANHUELE, M. (2013). *Consumer Behaviour: Applications in Marketing*, 2nd ed. Sage.
- KARDES, F. R., CLINE, T. W., & CRONLEY, M. L. (2011). *Consumer Behavior: Science and Practice*.
- KIMMEL, A. J. (2013). *Psychological Foundations of Marketing*. Routledge. [Required textbook]
- KIMMEL, A. J. (2010). *Connecting With Consumers: Marketing for New Marketplace Realities*. Oxford University Press.
- SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. (2006). *Consumer Behavior*, 9th ed. Prentice-Hall.
- SOLOMON, M. R. (2010). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9th ed., Pearson.
- SOLOMON, M. R., BAMOSSY, G. J., ASKEGAARD, S., & HOGG, M. K. (2009). *Consumer Behaviour: A European Perspective*, 4th ed., Financial Times/ Prentice Hall.

Professeur : Olivier BADOT, obadot@escpeurope.eu

Assistante : Anna WALTERS, Département Marketing, bureau 2415, Tel : 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Public : Tous les étudiants du cycle Master

Prérequis : Les Fondements du Marketing.

I - OBJECTIFS

Si les grands axes visibles de développement de la distribution occidentale sont l'internationalisation et le commerce électronique, ils ne sont pas sans en cacher un troisième, paradoxalement moins spectaculaire au niveau macro-économique mais en émergence structurelle depuis une vingtaine d'année, le « réenchantement » des offres, des gestes et des espaces commerciaux, pour reprendre le mot heureux de Fuat-Firat et Venkatesh (1995). Le succès de concepts comme Abercrombie & Fitch, Bass Pro Shop, Colette, Nature & Découvertes, Niketown, Paul, et plus récemment, Build-a-Bear Workshop, serait dû au fait qu'ils reposent sur du « fun shopping » consistant à faire vivre des « expériences » inédites aux consommateurs.

C'est dans ce contexte, que ce cours donné en collaboration dans le cadre du Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur HESAM (CNAM, ENSAM, EHESS, MSH, ESCP Europe, ENSCI, ENA, etc.) a pour objectifs :

- de former des managers et des décideurs courageux mais réalistes dans le domaine du marketing avancé et du marketing expérientiel et sensoriel ;
- de permettre aux étudiant(e)s de repérer et de mettre en jeu les évolutions de type postmoderne de la société et de la consommation et d'en comprendre les fondements théoriques ;
- de familiariser les étudiant(e)s avec les nouvelles stratégies de différenciation que représentent le marketing expérientiel, réenchanté et sensoriel ;
- d'analyser les forces environnementales influençant les choix vers de telles stratégies de différenciation (socio-culture, comportements des consommateurs, environnement stratégique, etc.) ;
- d'analyser et de comprendre les conditions et les modalités de la mise en œuvre de stratégies de marketing expérientiel et sensoriel déployées par les opérateurs de la consommation B2C (facteurs de contingence, actions concrètes, « gestes », outils de mesure, etc.).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Manager des dispositifs expérientiels dans la consommation et la distribution.

III - CONTENU

- 1) Présentation du cours et des travaux à réaliser ; le cas WEM
- 2) Le sacré dans la consommation et la distribution ; exposé
- 3) Postmodernité et « Néo-Marketing » ; exposé
- 4) L'atmosphère du point de vente : concept et processus d'influence du consommateur (1) ; exposé
- 5) Marketing expérientiel et cohérence stratégique ; exposé
- 6) L'atmosphère du point de vente : concept et processus d'influence du consommateur (2) ; exposé
- 7) Marketing tribal ; exposé
- 8) Les implications managériales des effets de l'atmosphère ; exposé
- 9) le e-marketing expérientiel et sensoriel ; exposé
- 10) Présentation des travaux « fil rouge » des étudiants

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les différents vecteurs d'apprentissage complémentaires sont, dans le cadre de ce cours :

- ◆ - les exposés magistraux des Professeurs ;
- ◆ - analyse de cas concrets ;
- ◆ - des témoignages d'Experts et de professionnels ;
- ◆ - les exposés des étudiant(e)s (en groupes de 3 ou 4) ;

- ◆ - les projets « fil rouge » (en groupes de 4 ou 5) ;
- ◆ - la revue de l'actualité et de la presse ;
- ◆ - les réunions de soutien pédagogique (sur rendez-vous).

V - MODALITES D'EVALUATION

Dans le cadre de ce cours, l'évaluation consistera en :

- ❖ un exposé en groupe de 3 étudiants (45 % de la note finale) ;
- ❖ le projet « fil rouge » en groupe de 3 étudiants (55 % de la note finale)

VI - LIVRES DE REFERENCE

Badot, O./Cova, B. (2009) *Le néo-marketing (Reloaded)*, EMS.

Badot, O./Benoun, M. (2005) *Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies*, Coll. Recherche en Gestion, Economica, Paris.

Badot, O./Filser, M. (2005) « Renchantment of Retailing » in *Consumer Experience*, Routledge, London/New York.

Cova, V./Cova, B. (2001) *Alternatives Marketing*, Dunod, Paris.

Falk, P./Campbell, C. [Eds] (1997) *The Shopping Experience*, Sage, London.

Hetzl, P. (2001) *Planète Conso*, Editions d'Organisation, Paris.

Lemoine, J.-F. (1994) *L'influence des facteurs situationnels sur le processus d'achat*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Poitiers.

Miller, D. (1998) *A theory of Shopping*, Cornell University Press, Ithaca, New York.

Pine II, B. J./Gilmore, J. H. (1999) *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, Mass..

Rieunier, S. [Ed.] (2002) *Le marketing sensoriel du point de vente*, LSA/Dunod, Paris.

Ritzer, G. (1999) *Enchanting a Disenchanted World. Revolutionizing the Means of Consumption*, Sage Publications, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA.

Riou, N. (1999). *Pub Fiction : Société postmoderne et nouvelles tendances publicitaires*. Editions d'Organisation, Paris.

Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*, New York, The Free Press.

Schmitt, B.H. (2003) *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, N. J..

Shaw, C./Ivens, J. (2002) *Building Great Customer Experiences*, Palgrave MacMillan, New York.

Smith, S./Wheeler, J. (2002) *Managing the Customer Experience*, Prentice Hall Financial Times, London.

Professeur : Delphine MANCEAU, manceau@escpeurope.eu

Assistante : Maryline PANZER, Département Marketing, bureau 2415, tel : 01 49 23 24 15, mpanzer@escpeurope.eu

Public : M1, M2

I - OBJECTIFS

Dans un environnement fortement concurrentiel où les produits restent de moins en moins longtemps sur le marché, il est impératif pour les entreprises d'innover en permanence et de lancer avec succès leurs nouveaux produits. A partir d'exemples, d'études de cas et de témoignages, ce cours analyse les méthodes facilitant la conception et le lancement des innovations, et étudie les choix auxquels les entreprises sont confrontées en matière de nouveaux produits.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Identifier les enjeux associés à la démarche d'innovation et le rôle du marketing dans cette démarche ;
- Maîtriser les étapes du processus d'innovation ;
- Présenter les outils et les méthodes de tests et d'études appropriées ;
- Analyser différentes stratégies de lancement ;
- S'interroger sur les stratégies concurrentielles et sur les comportements des consommateurs face à l'innovation.

III - CONTENU

- Les enjeux de l'innovation en marketing
- Les moyens de favoriser la capacité d'innovation des entreprises
- Le processus d'innovation, de l'idée au concept
- Les études de marché et les méthodes de test adaptés à la démarche d'innovation
- Les interactions entre le marketing, le design, la R&D et les autres composantes de l'entreprise dans la démarche d'innovation
- Les stratégies de lancement
- Les consommateurs face à l'innovation
- Les stratégies concurrentielles en matière d'innovation

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

10 séances de 3 heures comportant :

- des exposés de concepts et de méthodes
- des témoignages de professionnels,
- des discussions autour d'exemples et de cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

Étude d'un cas réel : 40%

Participation au cours : 10%

Examen : 50%

L'étude de cas réel, réalisée en groupe, analysera une innovation récente d'un point de vue conceptuel et opérationnel et en développant une vision critique de la méthode employée par l'entreprise : ce travail donnera lieu à un travail écrit rédigé et à une présentation orale en classe.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Le NAGARD-ASSAYAG E. et MANCEAU D. (2011), Marketing de l'innovation, 2ème édition, Dunod.

Autres ouvrages conseillés :

BLOCH A. et MANCEAU D. (2000), De l'idée au marché : innovation et lancement de produits, Vuibert, collection Vital Roux.

GOTTELAND D. et HAON C. (2005), Développer un nouveau produit : méthodes et outils, Pearson Education

MOORE G. A. (1996), Dans l'oeil du cyclone, First.

MORAND P. et MANCEAU D. (2009), Pour une nouvelle vision de l'innovation, rapport remis à Christine Lagarde, paru à La Documentation Française.
ROGERS E. (1983), Diffusion of Innovations, The Free Press.
VON HIPPEL (1988), Sources of innovation, Oxford University Press.

Professor: Boris DURISIN - bdurisin@escpeurope.eu

Assistant: Anna Christina WALTERS, bureau 2415, Tel : 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Public : M1, M2

Préquis : Principles of Marketing

I - LEARNING OBJECTIVES

This course explores how companies shape, implement, and change strategies to introduce new products. It provides a set of integrated frameworks and tools to help a manager more effectively design and manage the interpretative schema, decision making processes, and operating routines required for identifying opportunities and introducing new products.

The course equips you with frameworks to analyze approaches to marketing of products and services in both emerging and mature industries; it explores both the launch of products in existing businesses as well as new-to-the-world products. An emphasis is on strategic issues coupled with a focus on applicative methodologies. Class discussions involve real examples of turbulent changes in various industries on a global scale to better illustrate the ideas and learning of the course.

II - LEARNING OUTCOMES

You will learn about key issues in new product introduction in class, you will discuss short case studies, you will be exposed to key theoretical writings on new product management and practice-oriented publications. Furthermore, guest lecturers such as entrepreneurs or managers of established corporations might speak on specific topics of their expertise and interact with you. The course will also include small video projections to illustrate some of the points raised in class and to stimulate discussion.

III - CONTENT

week 01. The quest for Growth: Introduction to the course: Rules of the game

CdB 01 [CdB 01 stands for Book Crawford and di Benedetto, chapter 01]

week 02: New product success: Basics of the process; Product Innovation Charter

CdB 02; CdB 03

week 03: Opportunity identification and concept generation: Gap analysis

Case: Ford Ka A

week 04: Opportunity identification and concept generation:

Gap analysis: AR, OS, joint space

Empathic design, lead user analysis, product templates

CdB 04, 05, *HBR* articles

week 05: Concept evaluation: issues in concept testing; conjoint

Case; CdB 07, 09

week 06: Concept development and testing: Conjoint; Discovery-driven

Case; CdB 07, 09; *HBR* article

week 07: Market sizing: ATAR, Rogers, Bass

Case *Metabical*; CdB 08, 11, 17

week 08: Designing and developing a new product: The QFD approach

Market testing and launch

Case *Brita*, *Case*; CdB 13, 15, 18, 19

week 09 Wrap-up; assignment case study presentation

week 10: Exam and conclusions

Attendance and participation: Students are expected to attend and participate at the sessions; they have to prepare and present case studies throughout the course. Class attendance and active class participation are essential to achieve the benefit this class is set to offer. Students might be cold called, i.e. asked to respond to questions on the readings or the cases or the general class flow. Please note that class presence and participation are part of the course evaluation. Further, group work outside the class is an element of this course.

A student may miss one session (except for sessions of week 09 and week 10), under the condition that she/he informs the instructor about the absence prior to the session by e-Mail. Students are equally expected to arrive to class on time.

IV - TEACHING METHODS

There will be ten sessions of three hours each. The course is based on a combination of different learning methods. Students will work in group on an assignment; applying the theoretical knowledge covered throughout the course, they will have to identify alternatives, come up with a scheme for deciding upon the alternatives, elaborating the alternatives they select to pursue, and come up with a clear proposal. This is set to enable the students to apply the theoretical concepts of the course to practical topics. Students will familiarize with thinking strategically about introducing new products, will discuss case studies, and will study theoretical works on new product introductions and new product management and practice-oriented publications as well as they will provide presentations to their peers. Furthermore, videos or guest lectures will illustrate the topics addressed in class and fuel class discussions and interactions.

Lecture and **discussions** will be used for instructor-based presentations. Students will be provided with definitions and concepts in each course module, plus relevant examples.

Videos may be incorporated into some class sessions to illustrate major points presented.

In order to achieve the objectives of the course, we will devote the substantial part of our class time to the analysis and discussion of case studies. Lectures will be given to elaborate on key theoretical models and frameworks or to reinforce crucial concepts.

V - ASSESSMENT METHODS

The overall evaluation of each student will be determined in the following manner:

- class presence and participation (5%)
- case studies preparation and presentation (5%)
- assignment case study presentation (30%)
- written exam (60%)

Final exam: The final exam will be a written test administered during the last session. It will consist of multiple choice questions, open knowledge testing questions, open knowledge application questions, and an exercise/ a mini case (similar in style to the ones discussed in class), combined with a revision of the basic concepts discussed during the lectures. Note that in case a student fails the course, no second exam will be offered [Aucun rattrapage ne sera prévu].

VI - REFERENCE BOOKS

Required course material:

- M. CRAWFORD & A. DI BENEDETTO, New Products Management. McGraw-Hill, International Edition, most current edition [CdB]
- Material handout
- Cases (see: Case Material)
- Articles
- Personal class notes
- Personal case preparation material

Please note that some readings or cases will be handed out in class, only. They are an integrative part of the course.

Professeur : Sandrine MACE, mace@escpeurope.eu

Assistante : Maryline PANZER, Département Marketing, bureau 2413, Tel : 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Public : étudiants de M2

Prérequis : aucun

I - OBJECTIFS

Le cours permet de comprendre toutes les composantes d'une approche concurrentielle du marché ainsi que les facteurs clés de succès d'une démarche marketing. Par un apprentissage interactif grâce à un modèle de simulation, il offre l'opportunité de transposer les concepts fondamentaux de marketing dans une conduite opérationnelle et prépare à l'exercice des responsabilités de chef de produit. Il permet également de s'initier à la liaison entre la démarche marketing et le suivi des résultats financiers de l'entreprise.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Analyser, interpréter des études marketing pour prendre des décisions marketing

Définir une stratégie marketing dans un contexte en mutation

Réaliser son propre plan marketing

Gérer un portefeuille de produits

Développer des projets de R&D

Identifier les leviers marketing à actionner en priorité

Interpréter des données financières pour prendre des décisions marketing.

III - CONTENU

Le séminaire se décompose en plusieurs étapes :

- Une étape d'introduction au jeu donnant les grands principes de la simulation marketing et permettant de se familiariser avec le fonctionnement informatique
- Une phase de jeu comprenant une alternance entre des temps pédagogiques et une série de prises de décisions
- Une phase de bilan permettant un éclairage des erreurs et succès.

Le jeu se joue en 9 décisions. Le marché met en concurrence 6 équipes qui se trouvent dans des positions de départ très voisines. Les scénarios économiques varient d'une session à l'autre.

Séance 1	Introduction Markstrat 1- <i>Exercice 1</i>	Décision 1
Séance 2	Présentation Markstrat 2 - <i>Exercice 2</i>	Décision 2
Séance 3	Analyse externe	Décision 3
Séance 4	Audit interne - <i>Exercice 3</i>	<i>A faire : Analyse Externe - Décision 4</i>
Séance 5	Le plan marketing - <i>Exercice 4</i>	<i>A faire : Analyse Interne - Décision 5</i>
Séance 6	Facteurs clés de succès	<i>Rendre le Plan Marketing - Décision 6</i>
Séance 7	Étude des coûts et des marges	Décision 7
Séance 8	<i>Exercice 5</i>	Décision 8
Séance 9		Décision 9
Séance 10	Examen final Conclusion	Présentation finale des équipes

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Elles reposent essentiellement sur un apprentissage par équipe. Le jeu de simulation utilisé, MARKSTRAT, met en concurrence plusieurs entreprises. Les décisions marketing que les équipes sont amenées à prendre sur une dizaine de périodes leur permettront de vérifier la pertinence de leur démarche.

Les temps pédagogiques dans les séances permettent d'approfondir les grandes composantes d'une démarche marketing dans leur dimension stratégique – segmentation, ciblage, positionnement - et dans leur dimension opérationnelle – études, ventes, distribution, communication, pricing - Les techniques de prévision des ventes, de planification en marketing et de contrôle financier des performances sont également abordées.

Un bilan final dressé par chaque équipe permet l'appropriation d'une expérience spécifique à chacune des équipes mais également partagée avec les autres.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation du séminaire se fait sur la base de trois éléments:

- 1 - La performance obtenue par l'équipe à l'issue du jeu (30%) - évaluation de groupe
- 2- Un examen individuel de contrôle des connaissances et de compréhension des enjeux stratégiques du marketing (40%). **Une note inférieure à 07/20 à l'évaluation individuelle est éliminatoire.**
- 3 - La présentation du plan marketing et le rapport final (30%) - évaluation de groupe et implication individuelle (peer-to-peer evaluation)

L'absence non justifiée aux séances de cours pourra être sanctionnée par un malus individuel. De plus, 3 absences non justifiées entraînent l'exclusion du cours.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Livret MARKSTRAT

Livres conseillés :

- Lambin** Jean Jacques, **Chumpitaz** Ruben : Marketing Stratégique et Opérationnel, Dunod 2002
- Burk Wood** Marian, **Le Nagard - Assayad** Emmanuelle: Marketing Planning; Pearson Education 2005
- R.J. Best**: Market-Based Management; Pearson 2005.

**Professors : Sandrine MACE, mace@escpeurope.eu,
Raphaelle PANDRAUD, rpandraud@escpeurope.eu**

Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, room 2413, Tel : 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for M2 students

Prerequisite: none

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is designed to help students to become familiar with the marketing strategic and tactical decision-making in a competitive environment. Students are grouped in teams to take marketing decisions in a marketing business game. By doing this, they are given the opportunity to apply marketing key concepts in an industry comprising mature and developing products. This task trains them to manage products and brands in a sharp competitive environment. The business game also helps them relate the Marketing decisions to the financial results of the brand portfolio.

II - LEARNING OUTCOMES

At the end of the course, students should be able to:

- Analyze market studies and make adequate marketing decisions
- Build a marketing strategy in an evolving context
- Formulate a marketing plan
- Manage a brand portfolio
- Complete R&D projects
- Identify the marketing drivers to be implemented in priority
- Analyze financial data related to marketing decisions

III - CONTENT

The elective is run in three key steps:

- A first introduction presenting the main features of the simulation, and the game processing on the student computer
- The game step comprising 9 decisions
- A final analysis, when students present their success and failures.

In one industry, students' teams start with equal competitive positions. Afterwards, the market and economic context evolve according to their decisions and to external conjectural factors: Students have to adapt their decisions.

Session 1	Introduction Markstrat 1 - <i>Exercice 1</i>	Decision 1
Session 2	Markstrat 2 - <i>Exercice 2</i>	Decision 2
Session 3	External Analysis	Decision 3
Session 4	Internal Analysis - <i>Exercice 3</i>	<i>To do: External Analysis Decision 4</i>
Session 5	Marketing Plan	<i>To do: Internal Analysis Decision 5</i>
Session 6	Key Success Factors	<i>To submit : Marketing Plan Decision 6</i>

Session 7	Marketing Analysis of Costs and Margins	Decision 7
Session 8	<i>Exercice 5</i>	Decision 8
Session 9		Decision 9
Session 10	Conclusion & final exam	Final Report and Oral Presentation

IV - TEACHING METHODS

In a simplified economic and financial context, the business game simulates the marketing product and brand management for several firms over nine years or more. Groups of participants are competing in a same market. They must allocate resources according to market demand and competition.

The simulation game places students in the position of managers who must:

- Define a marketing strategy and then implement in a competitive context;
- Make a series of business decisions concerning production, price, advertising, sales management and research project;
- Use a number of decision-making tools such maps, graphs, performance charts, databases and so on.

After each simulation, participants receive their results, analyse them and prepare the next decision on that basis.

At the end, the participants are requested to present a debriefing to analyze the results.

There will be ten sessions of three hours each. Each session will consist of a lecture-presentation complemented by business game decision making. Marketing plan exercise will be requested during session 5.

V - ASSESSMENT METHODS

The evaluation of each student is composed of three parts:

- Final ranking resulting from the team performance to the game (work group): 30%.
- Individual Final Exam: 40% **A minimum grade of 7/20 in the final exam is required to pass this class.**
- Group assignment ((Marketing plan and Final oral presentation) and personal involvement as evaluated by peers: 30%:

Missing 1 session may result in an individual malus subtracted from the team grade. Missing 3 sessions results in the exclusion from the course.

VI - REFERENCE BOOKS

-MARKSTRAT book

-R. J. Best(2005), Market-Based Management, Pearson

-Burk Wood Marian, Emmanuelle Le Nagard Assayag (2005), Marketing Planning; Pearson Education.

Professeur : Benoit HEILBRUNN, bheilbrunn@escpeurope.eu

Assistante : Maryline PANZER, Département Marketing, bureau 2413, Tel : 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Public : M1, M2

Prérequis : Aucun

I - OBJECTIFS

Ce cours vise à montrer l'importance du design dans la gestion d'une offre et dans la relation qu'une entreprise entretient avec ses clients. Par design on n'entendra pas le seul travail sur la forme des objets, mais (comme son étymologie l'indique) un travail visant à articuler un *dessin* (forme) et un *dessein* (projet). L'objectif du cours est de montrer de façon illustrée la vaste étendue des domaines d'activités du design (objets, lieux de vie, espaces marchands) et des champs sensoriels invoqués (tactile, olfactif, sonore).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- comprendre ce que signifient le design et le design management
- appréhender les aspects méthodologiques du design management
- passer en revue les différents champs d'application de la démarche design

III - CONTENU

Séance 1 Introduction

Séance 2 Design et capitalisme esthétique

Séance 3 Le design management : éléments méthodologiques

Séance 4 Que se passe-t-il dans une agence de design ?

Séance 5 Packaging et identité visuelle : le cas Monoprix

Séance 6 Design graphique et communication coporate : le cas AG2R

Séance 7 Le design d'environnement

Séance 8 Que fait un designer ?

Séance 9 Design et marques

Séance 10 Présentation des travaux

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours mêle des approches théoriques issues de la psychologie, de la sociologie et de la sémiotique à de nombreuses analyses de cas et d'exemples issus d'une pratique de 10 ans de conseil dans le domaine du design et de la gestion des marques. Il fera également intervenir quelques acteurs du marché du design en France.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation portera sur la rédaction d'un rapport individuel de 10 pages sur une problématique de design management parmi une liste proposée (50% de la note) et sur une recommandation stratégique (par groupe de 4 étudiants) portant sur un cas réel de design.

Une note inférieurs à 8/20 au contrôle terminal est éliminatoire.

VI - LIVRES DE REFERENCE

O. Assouly (ed.), *Goût à vendre. Essais sur la captation esthétique*, 2007, IFM/Editions du Regard.

Barré-Despond (sous la direction de), *Dictionnaire international des arts appliqués et du design*, Editions du regard, 1996.

R. Barthes, *Mythologies*, 1957, Seuil.

J. Baudrillard, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, 1972, Gallimard.

J. Baudrillard, *Le système des objets*, 1968, Denoël-Gonthier.

J.-C. Beaune, *Philosophie des milieux techniques. La matière, l'instrument, l'automate*, 1998, Champs Vallon.

- B. Borja de Mozotta, *Design et management*, 2^e édition, 2002, Editions d'Organisation.
- Classiques Phaidon du design*, 3 volumes sous coffret, 2007, Phaidon.
- F. Dagognet, *Eloge de l'objet – Pour une philosophie de la marchandise*, 1989, Librairie Philosophique J. Vrin, Paris.
- F. Dagognet, *Pour l'art d'aujourd'hui – de l'objet de l'art à l'art de l'objet*, 1992, Librairie Philosophique J. Vrin, Paris.
- F. Dagognet, *Rematéraliser – Matières et Matérialismes*, 1989, Librairie Philosophique J. Vrin, Paris.
- Design Museum, *Design du XX^e siècle*, 1999, Editions EPA.
- M. Eldenberg, *Le plaisir de l'objet. Nouveau regard sur les arts décoratifs du XX^e siècle*, 1997, Flammarion/Musée des Arts décoratifs de Montréal.
- C. Fayolle, *Le design*, 1998, Editions Scala.
- B. Flamand, *Le design. Essais sur des théories et des pratiques*, 2006, IFM/Editions du Regard.
- J.-M. Floch, *Identités visuelles*, 1995, PUF.
- V. Guillaume, Olivier Peyricot et Benoît Heilbrunn, *ABCdaire du design*, Flammarion, 2003.
- B. Heilbrunn, *Le logo*, Paris, PUF, collection « Que-sais-je ? » deuxième édition, 2006
- V. Margolin & R. Buchanan (eds.), *The idea of design. A design Issues reader*, 1995, The MIT Press.
- V. Margolin (ed.), *Design discourse. History, theory, criticism*, 1989, The University of Chicago Press.
- A. Midal, *Le design. Introduction à l'histoire d'une discipline*, Pocket, 2009.
- N. Minvielle, *Design et croissance*, 2006, Maxima.
- J. de Noblet, *Design, miroir du siècle*, 1993, Flammarion.
- D. Quarante, *Eléments de design industriel*, 1994, Editions Polytechnica

Professeur : Frédéric JALLAT, jallat@escpeurope.eu

Assistante : Svetlana TELMAN, Département Marketing, bureau 2413, Tel : 01 49 23 22 47, stelman@escpeurope.eu

Publics: Tous étudiants du cycle Master

Pré-requis: Fondements du marketing

I - OBJECTIFS

Près de trois étudiants sur quatre travailleront dans les services à la sortie de ESCP Europe et même davantage si l'on sait que ce sont les emplois qualifiés à forte rémunération qui augmentent le plus vite au sein du tertiaire. Les opportunités professionnelles y sont si nombreuses que, même en période de crise, l'industrie touristique représente le principal pôle d'emploi mondial et plusieurs secteurs de services (hôtellerie, compagnies aériennes, restauration, industries culturelles au sens large) recrutent toujours assez largement en France comme à l'étranger. Si, depuis près de cinquante ans, de grandes entreprises de service ont été créées grâce à l'idée de génie de leurs fondateurs-entrepreneurs (Accor, Club Méditerranée, Médecins sans frontières, Europ-assistance, Fnac, JC Decaux), le succès de la plupart des entreprises du secteur touristique et hôtelier repose sur une gestion rigoureuse et une bonne connaissance des aspects managériaux de ces activités.

Longtemps parents pauvres de la recherche en gestion, le marketing et le management des activités de service ont néanmoins bénéficié de développements conceptuels importants :

- en stratégie: définition de l'activité, organisation de la chaîne de valeur, options stratégiques et segmentation, choix en matière de réseaux
- en marketing : développement de nouveaux services, spécificités du marketing-mix, gestion du système d'offre de l'entreprise
- en gestion de la production : organisation du système de réalisation du service, conception et gestion du support physique
- en gestion des ressources humaines : rôle fondamental du personnel au contact, gestion de la clientèle
- en gestion des systèmes d'information et de la technologie : *yield management*, mise en place d'interfaces virtuelles, automatisation du service
- en finance: calcul des coûts et de la rentabilité de l'activité, gestion des capacités de l'entreprise et qualité du service.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Largement orienté vers la pratique et organisé autour de témoignages de professionnels, d'études de cas approfondies et d'un diagnostic concret d'entreprise, les objectifs de ce cours sont triples:

1. permettre aux étudiants de découvrir et de mettre en pratique les développements conceptuels et professionnels les plus récents ainsi que les techniques particulières du management des activités hôtelières et touristiques largement définies (hôtellerie, restauration, agences de voyage, compagnies aériennes, loisirs, arts et spectacles).
2. encourager l'analyse et la réflexion des étudiants autour des activités hôtelières et touristiques, préalable indispensable à l'exercice professionnel et au succès de futurs entrepreneurs, de managers et d'investisseurs au sein du secteur tertiaire.
3. Permettre aux participants d'appréhender la complexité, les enjeux et les dimensions opérationnelles de la gestion de ces activités à travers le témoignage de nombreux praticiens de haut niveau et l'analyse approfondie de cas dédiés aux activités hôtelières, touristiques et des loisirs.

III - CONTENU

1. Comprendre et analyser les spécificités du marketing et du management des activités hôtelières, touristiques et des loisirs (1)
2. Comprendre et analyser les spécificités du marketing et du management des activités hôtelières, touristiques et des loisirs (2)

Cas 1

3. Composantes « high-tech » et gestion de la production dans les services
4. Composantes « hig-touch » et gestion des ressources humaines dans les services

Cas 2

5. Le mix marketing des activités hôtelières, touristiques et des loisirs (1)
6. Le mix marketing des activités hôtelières, touristiques et des loisirs (2)
7. Mettre en place des formules de service novatrices
8. Marketing des services et gestion de la relation client

Cas 3

9. Gestion de l'expérience au sein des activités hôtelières, touristiques et des loisirs
10. Présentation des projets.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours comprend plusieurs modalités d'apprentissage développées sur l'ensemble des séances :

- ◆ exposés sur les concepts et les méthodes effectués par le responsable du cours et/ou par des intervenants extérieurs, spécialistes et praticiens des activités hôtelières, touristiques et des loisirs,
- ◆ discussions plénières à partir des documents distribués et des témoignages présentés
- ◆ exposés des questions managériales liées au thème de la séance par les étudiants
- ◆ mise en perspective concrète à partir d'étude de cas (lors de certaines séances seulement)
- ◆ réalisation, par groupe, d'un audit de service complet en partenariat avec une entreprise dans le domaine de l'hôtellerie, de la restauration, du tourisme, du transport aérien, des activités de loisirs, arts et spectacles.

V - MODALITES D'EVALUATION

Présentations de cas, discussions plénières et participation individuelle : 50%

Note de synthèse individuelle (3-4 pages) : 50%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Les ouvrages recommandés dans le domaine sont les suivants :

- Philip Kotler, John T. Bowen & James C. Makens, (2009), "Marketing for Hospitality and Tourism", Pearson Education (5th edition).
- Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens et Pierre Volle, (2009), "Gestion de la relation client", Pearson Education, Paris, (3^{ème} édition).
- M.J. Boella, Steven Goss-Turner, (2005), "Human Resource Management In The Hospitality Industry: An Introductory Guide", Butterworth-Heinemann Ltd (8th edition)
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz et Denis Lapert, (2004), "Marketing des services", Pearson Education, (5^{ème} édition).
- Frédéric Jallat, (2001), "A la reconquête du client : stratégies de capture", Village Mondial.
- Frederick Reichheld, (1996), "L'effet loyauté", Dunod.
- Richard Normann, (1994), "Le management des services", InterEditions.

Professor: Fabrizio ZERBINI, fzerbini@escpeurope.eu

Assistant: Svetlana TELMAN, Marketing Department, room 2413, Tel: 01 49 23 22 47, stelman@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2 students.

I - LEARNING OBJECTIVES

The objective of this course is to guide participants in developing analytical and managerial skills in the domain of marketing distribution. The firm's ability to reach customers throughout multiple channels and contact point is becoming crucial nowadays. Information technologies are changing the means and modes through which customers and corporations reciprocally interact and exchange goods and services. The ability of a marketing manager to understand these trends, incorporate them into more established managerial models - to (1) design and manage channels of distribution and (2) define and execute retailing strategies - is crucial for the success of the marketing function of corporations.

II - LEARNING OUTCOMES

The course will provide participants with fine-grained knowledge on the following.

- Key notions on distribution channels, distribution formats, and distribution flows
- Key principles of channel design
- Advanced techniques of channel management
- Key notions on retail formats
- Retailing strategies
- Management of the retailing mix
- Innovation in retailing
- Information technology management in channel and retailing

III - CONTENT

Session 1: Introduction to the course. Understanding how to frame place management within the marketing strategy. Marketing channels concepts, members, and functions

Session 2: Channel environment and channel behavior

Session 3: Channel strategy and channel design

Session 4: Channel management

Session 5: Electronic channel management

Session 6: Retailing strategy: market, financials, location

Session 7: Merchandising: assortment, pricing and communication mix

Session 8: Store management: layout, design, visual

Session 9: Innovation in retailing

Session 10: Integrated customer management in channel and retail marketing.

IV - TEACHING METHODS

Sessions will be divided into three parts. The instructor will provide an initial summary of the topic of the session/covered in former sessions. The students will provide short group presentations/reports on the topic, basing on the assignment given by the professor the class/week before. The core topic of the session will be then developed by the professor through a lecture. **The format of classes implies that students must attend all classes. Absence from the class will imply exclusion from the course. For exceptional reasons, approved by the Professor, students may be allowed to miss one class only.**

V - ASSESSMENT METHODS

Group assignments: 30%

Final individual exam: 70%

The group assignments will consist of 10-slides powerpoint presentations to be delivered by the groups before

the beginning of classes by email to the Professor. Assignments will be given on a rolling basis. The final individual exam will consist of a mix of open questions, multiple-choices, and mini-cases.

VI - REFERENCE BOOKS

B. ROSENBLOOM, *Marketing Channels: A Management View*, Mason, Ohio: South-Western / Cengage Learning, 2004, 7th Edition (ISBN 0324186932)

M. LEVY, B.A. WEITZ, *Retailing Management*, Irwin, 2008, 7th Edition (ISBN 9780073381046)

-Toys "R" Us Japan, HBS, # 796077-PDF-ENG

-Canadian Tire Multiple Channel Retailing, #902A14-PDF-ENG

- Neiman Marcus (A), HBS, # 599098-PDF-ENG

-Sunripe Marketplace: A Private Label Strategy, HBS, # 907A03-PDF-ENG

-CVS: The Web Strategy, HBS, # 500008-PDF-ENG

-BizRate.com, HBS, #501024-PDF-ENG.

**PRODUCT AND BRAND
MANAGER**

Code : MA0B-A7

- 30h/5 ECTS
Term 1
Campus Paris**Professor: Benoît HEILBRUNN, bheilbrunn@escpeurope.eu***Assistant: Maryline PANZER, room 2415, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu***Course intended for (M1 and M2 students)****Prerequisite: Consumer Behavior****I - LEARNING OBJECTIVES**

The objective of this 30 hours course is to provide students who are willing to work as product or brand managers some the necessary tools and methodologies. It looks at the various dimensions of the product and brand manager function through various industries and testimonials.

II - LEARNING OUTCOMES

- Build familiarity with operational marketing practices.
- Understand the various sources of value of the marketing process.
- Be able to measure the performance of marketing actions.

III - CONTENT

Session 1 : What are the roles and functions of a product or brand manager ?

Session 2 : How to analyze your market and your customers with creative insights ?

Session 3 : How to build a successful marketing plan ?

Session 4 : How to measure the performance of your marketing actions ?

Session 5 : Launching, relaunching, divesting, how to define a strategic approach to your product line ?

Session 6 : How to manage relationships with the trade ?

Session 7 : Briefing and working with agencies (advertising, promotion, design)

Session 8 : Managing a product line in the digital age

Session 9 : Case presentation

Session 10 : Exam

IV - TEACHING METHODS

The pedagogical approach constantly mixes a pragmatic and academic vision through a constant dialogue between a managerial approach based on real marketing situations and more conceptual tools and methods.

V - ASSESSMENT METHODS

Participants will be evaluated (1) on the basis of a group case presentation linked to a specific product management issue (50% of the grade) and (2) on the basis on a written exam (50% of the grade).

VI - REFERENCE BOOKS

-Roger Best, *Market-Based Management. Strategies for growing Customer Value and Profitability*, Pearson, 2013.

-Jim Blythe & Phil Megicks, *Marketing Planning: Strategy, Environment and Context*, Prentice-Hall, 2010.

-Linda Gorshels, *The product manager handbook*, 4th édition, Mc Graw-Hill, 2012

-Stephen Jaines and Bill Ware, *The Product Manager's Desk Reference*, 2009, Mc Graw-Hill.

-Jean Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page, 2013

Professor: Fabrizio ZERBINI, fzerbini@escpeurope.eu

Assistant: Maryline PANZER, room 2415, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for all master students.

I - LEARNING OBJECTIVES

The course is designed to provide a thorough grounding and a comprehensive in-depth knowledge in the most advanced practices of B2B marketing. This course is targeted at people intending to pursue a career as a marketing leader and/or executive in (1) industrial and business markets, (2) industrial channels of distributions and the retailing of industrial goods and services, and (3) manufacturing and high-tech industries.

II - LEARNING OUTCOMES

Students attaining this course will:

- Acquire frameworks and tools to design and implement high-end marketing analytics in B2B
- Learn about models and practices of segmentation, branding and the design of offerings in B2B
- Understand how to implement offerings that fulfil the differentiation and delivery promise
- Acquire techniques of project marketing
- Build strong skills in relationship management for B2B

III - CONTENT

Session 1: Introduction to the course: a value perspective on the practice of business marketing

Session 2: Marketing Analytics - Business markets and networks

Session 3: Marketing Analytics - Understanding customers and organizational buying behavior

Session 4: Marketing Strategy - Segmentation and branding in B2B

Session 5: Marketing Strategy - Designing offerings in B2B

Session 6: Marketing Management – Value-based pricing

Session 7: Marketing Management – B2B Communication in a transformational marketplace

Session 8: Relationship Management in B2B

Session 9: Project Marketing – Value design and value delivery within the “milieu”

Session 10: Wrap-up and exam

IV - TEACHING METHODS

Sessions will be divided into three parts. The instructor will provide an initial summary of the topic of the session/covered in former sessions. The students will provide short group presentations/reports on the topic, basing on the assignment given by the professor the class/week before. The core topic of the session will be then developed by the professor through a lecture. **The format of classes implies that students must attend all classes. Absence from the class will imply exclusion from the course. For exceptional reasons, approved by the Professor, students may be allowed to miss one class only.**

V - ASSESSMENT METHODS

Group assignments: 30%

Final individual exam: 70%

The group assignments will consist of 10-slides powerpoint presentations to be delivered by the groups before the beginning of classes by email to the Professor.

The final individual exam will consist of a mix of open questions, multiple-choices, and mini-cases.

VI - REFERENCE BOOKS AND CASES

- Gary L. Lilien, Rajdeep Grewal (2012), Handbook of Business-to-Business Marketing, Edward Elgar
 - David Ford, Pierre Berthon, Stephen J. Brown, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Ivan Snehota, (2006), The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks, Wiley
 - Bernard Cova, Pervez Ghauri, Robert Salle (2002), Project Marketing: Beyond Competitive Bidding, Wiley
-
- HOLCIM ITALIA – SEGMENTATION AND TARGETING IN BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING, ECCH, REFERENCE NO.505-086-1
 - SCIQUEST.COM'S B2B E-MARKETPLACE, ECCH, REFERENCE NO. 902-026-1
 - VENTRO: BUILDER OF B2B BUSINESSES, ECCH, REFERENCE NO. 9-801-042
 - GLOBAL SOURCES LTD - THE EVOLUTION OF B2B ECCH, REFERENCE NO. 9B01M065
 - SAMSUNG: LEVERAGING THE BRAND FROM B2C TO B2B ECCH, REFERENCE NO. 507-116-1
 - ALPHATECH INDIA LIMITED: B2B CUSTOMER RETENTION ECCH, REFERENCE NO. 9B12M109
 - SEALED AIR CORPORATION, HBS, REFERENCE NO. 9-582-103
 - ALPHA, UNPUBLISHED, PROVIDED BY THE INSTRUCTOR IN CLASS.

Professeur : Olivier BADOT, obadot@escpeurope.eu

Assistante : Anna WALTERS, Département Marketing, bureau 2415, Tel : 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Public : Tous les étudiants en cycle Master

Prérequis : Fondements du Marketing

I - OBJECTIFS

Développé par ESCP Europe en collaboration avec le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur HESAM (CNAM, ENSAM, EHESS, MSH, ESCP Europe, ENSCI, ENA, etc.), ce cours a pour objectifs :

- ❖ de passionner les étudiant(e)s pour la distribution et le commerce de détail !
- ❖ de les conduire à choisir des stratégies et à poser des gestes concrets ;
- ❖ de familiariser les étudiant(e)s avec les structures et les acteurs de la distribution occidentale en général et européenne en particulier ;
- ❖ d'analyser les forces environnementales influençant la distribution (socio-culture, comportements des consommateurs, techniques de l'information, transport et logistique, droit, etc.) ;
- ❖ d'analyser et de comprendre tant les stratégies génériques que les politiques mises en œuvre, les actions concrètes et les « gestes » déployés par les groupes de distribution (grande/moyenne distribution et commerce associé).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Manager et marketer des réseaux de distribution et des points de vente.

III - CONTENU

- 1) Présentation du cours et des travaux à réaliser; le « Retailing Max »; Définitions, histoire et fonctions de la distribution en Occident
- 2) Revue internationale de la presse et de l'actualité; le design et l'architecture commerciale, exposé
- 3) Revue internationale de la presse et de l'actualité; Gestion des projets, ingénierie financière, droit et ressources humaines dans la distribution; exposés
- 4) Revue internationale de la presse et de l'actualité; Franchise, commerce associé et partenariat, exposé
- 5) Revue internationale de la presse et de l'actualité ; le développement et la gestion d'un réseau de points de vente, exposé
- 6) Revue internationale de la presse et de l'actualité le marketing des centres commerciaux et des enseignes, exposé
- 7) Revue internationale de la presse et de l'actualité; Crise de la consommation, évolution des stratégies des distributeurs et mutation des formules de distribution; exposé.
- 8) Revue internationale de la presse et de l'actualité; ethnomarketing et prospective de la distribution, exposé
- 9) Revue internationale de la presse et de l'actualité; environnement légal, urbanisme et mutation du commerce en France, exposé
- 10) Présentation des travaux de sessions-benchmarking

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les différents vecteurs d'apprentissage complémentaires sont, dans le cadre de ce cours :

- le diagnostic-conseil (en groupes);
- les exposés magistraux ([visionnables sur Internet](#));
- des témoignages d'Experts ;
- la revue internationale de la presse et de l'actualité ;
- les exposés des étudiant(e)s ;
- les réunions de soutien pédagogique (sur rendez-vous).

V - MODALITES D'EVALUATION

Dans le cadre de ce cours, l'acquisition des connaissances sera vérifiée par les épreuves suivantes :

- exposé en groupe de 4 étudiants : 45 %
- diagnostic-conseil/Prix Unibail-Rodamco en groupe de 4 étudiants : 55 %

VI - LIVRES DE REFERENCE

Les étudiants pourront également se référer aux ouvrages, revues et magazines suivants :

- BADOT, O./COVA, B. [2009] Néo-Marketing (reloaded), Coll. Societing, EMS.
- BADOT, O./BENOUN, M. [2005] Commerce et Distribution : Prospective et Stratégies, Coll. Recherche en Gestion, Economica, Paris.
- FILSER, M./DES GARETS, V./PACHE, G. [2001] La distribution : organisation et stratégie, Coll. Management et Société, Les essentiels de la gestion, EMS, Colombelles ;
- BENOUN, M./HELIAS-HASSID, M.-L. [2003] Distribution : Acteurs et Stratégies, 3ème édition, Coll. Gestion, Economica, Paris;
- COLLA, E. [2001] La grande distribution en Europe, Vuibert, Paris ;
- COVA, V./COVA, B. [2001] Alternatives Marketing, Dunod, Paris ;
- CLIQUET, G./FADY, A./BASSET, G. [2002] Management de la distribution, Dunod, Paris ;
- DANCETTE, J./RETHORE, C. [2000] Dictionnaire analytique anglais-français de la distribution, Presses de l'Université de Montréal ;
- HETZEL, P. [2001] Planète Conso, Editions d'Organisation, Paris ;
- FILSER, M. [1989] Canaux de distribution, Coll. Gestion, Vuibert, Paris ;
- KAHN, M. [2009] Franchise et Partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant, Dunod, Paris ;
- MOATI, P. [2001] L'avenir de la grande distribution, Editions Odile Jacob, Paris;
- Journal of Retailing, International Journal of Retail & Distribution Management, Journal of Consumer Research, Revue Française de Marketing, Décisions Marketing ;
- LSA, Points de Vente, Sites commerciaux, Franchise Magazine.
- www.chainstoreage.com !!!

Professeur : Benoît Heilbrunn, bheilbrunn@escpeurope.eu

Assistante : Maryline PANZER, Département Marketing, bureau 2415, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Public : M1, M2

Prérequis : Aucun

I - OBJECTIFS

L'objectif de ce cours est de fournir un certain nombre de concepts et d'outils pour penser et gérer une marque ou un portefeuille de marques. En prenant successivement en compte le point de vue du fabricant, du distributeur et du consommateur, le cours abordera les différentes dimensions de la stratégie de marque: signes de reconnaissance, extension de marque, fidélité et attachement à la marque, capital de marque, MDD, etc.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Comprendre les différentes composantes d'une marque
- Envisager la gestion d'une marque du point de vue des différentes parties prenantes
- Analyser les différentes formes de développement d'une marque.

III - CONTENU

Partie 1. Rapide historique de la notion de marque

*L'évolution historique de la marque ; Le développement des marques dans la société de consommation
La marque comme dispositif relationnel ; Les principaux enjeux de la gestion des marques aujourd'hui
Les marques, leur histoire, leur patrimoine*

Partie 2. Qu'est-ce qu'une marque?

*De l'approche "produit-plus" à l'approche holiste ; Les trois niveaux d'une marque ;
La marque comme dispositif narratif*

Partie 3. La marque du point de vue du fabricant

*Les fonctions de la marque pour le fabricant ; Les différentes formes de développement d'une marque
Les facteurs de succès d'une extension de marque ; L'architecture de marques ; L'identité de marque
Les associations de marque et le co-branding ; Le déploiement international de la marque*

Partie 4. La marque du point de vue du consommateur

*Les différents types de bénéfices d'une marque pour un consommateur
Sensibilité, fidélité et attachement à la marque ; Les communautés de marque*

Partie 5 : La marque du point de vue du distributeur

Les fonctions d'une marque pour un distributeur

Les différents types de marques de distributeur

Les scénarii de coopération entre les fabricants et les distributeurs

Conclusion : La valorisation du capital de marque

Les éléments du capital de marque

Les méthodes d'évaluation des marques.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours se déroule sous forme de séance plénière comprenant 10 séances de 3 heures. Chaque séance comporte des aspects conceptuels et/ou des illustrations pratiques. Des responsables de marques de grandes sociétés témoigneront de leur expérience. Un projet d'analyse de marque devra être réalisé en fonction des consignes qui seront données en cours.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation du cours se fait sur la base de deux éléments :

1. Des travaux à réaliser tout au long du cours et notamment la participation à une étude sur les valeurs de marque (20%)
2. Un projet de groupe (groupe de 5 élèves maximum). (30%)

3. Une évaluation individuelle de la compréhension des concepts présentés aura lieu soit au cours de la dernière séance, soit après la dernière. (50%).

L'absence non justifiée aux séances de cours pourra être sanctionnée par un malus individuel. Une note inférieure à 08/20 à l'évaluation individuelle est éliminatoire.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Trois ouvrages de base ont été retenus comme lecture complémentaire au cours.

- HEILBRUNN Benoît, *La marque*, PUF, Que-sais-je ?, 2007.

- KAPFERER Jean-Noël, *Les marques capital de l'entreprise, créer et développer des marques fortes*. Les Ed. d'Organisation (dernière édition disponible).

- LEWI Georges, *Branding Management*, Pearson Education, 2005.

Aaker D. & Biel A. (eds.), 1993, *Brand Equity and Advertising*, Lawrence Erlbaum Associate Publishers.

Beltrau A. et al., *Des brevets et des marques. Une histoire de la propriété intellectuelle*, Paris, Fayard, 2001.

Floch J.-M., 1995, *Identités visuelles*, Paris, PUF.

Floch J.-M., 1990, *Sémiotique, marketing et communication*, Paris, PUF.

Floch J.-M., 1995, *Identités visuelles*, Paris, PUF.

Heilbrunn B., 2006, *Le logo*, PUF, QSJ, 2006.

Holt D, 2002, "Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, June, 70-90.

Lai Ch., 2005, *La marque*, Dunod, coll. Topos, 2005.

Lane Keller K., *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, third edition, 2009.

Lévi-Strauss Cl., 1978, *La voie des masques*, Paris, Plon.

Muniz A. & T. O'Guinn, 2001, "Brand community", *Journal of Consumer research*, Vol. 27, March, pp 412-32.

Pasquier M. 1999, *Marketing et sémiotique : une approche interdisciplinaire*, Editions Universitaires de Fribourg.

Riezebos R., 2003, *Brand Management. A theoretical and practical approach*, Prentice-Hall.

Semprini A., *La marque, puissance fragile*, Paris, Vuibert, 2007.

Professor: Luca M. VISCONTI, lvisconti@escpeurope.eu

Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, mpanzer@escpeurope.eu, room 2415, Tel : 01 49 23 26 10

I - LEARNING OBJECTIVES

Brands are one of the most valuable assets, if not the most valuable asset, that each company owns. The course is articulated around three main objectives. First, brands are historically contextualized and defined within the contemporary brand economy. Second, brands are analyzed in the light of rival approaches. The structural and dominating elaboration of brands as complex architectures of elements is contrasted to the cultural and narrative way to look at branding, which has emerged more recently. Third, brands are presented as malleable resources in the hands of companies, consumers, and retailers. Each of the parties shows specificities in handling, interpreting, and strategically using brands.

II - LEARNING OUTCOMES

Students will be trained to take decisions from the perspective of a junior brand manager with reference to strategic brand management; levers to implement brand strategy; and brand equity measurement.

III - CONTENT

First part: Introduction to the brand economy

Class 1: Defining and Contextualizing Brands: rival definitions of brands; brands and their application to products; contextualizing brands in time

Second part: Approaches to brands

Class 2: The Structural Approach to Branding: Brand Elements: brand architecture and brand pyramid; brand elements: naming, logo, symbols, character, URL, slogan, jingle, packaging, olfactory brand.

Class 3: The Structural Approach to Branding (cont'd): Secondary Associations: secondary brand associations: country of origin, co-branding, licensing, testimonials, events; brand awareness and brand image.

Class 4: The Cultural Approach to Branding: Foundations: brand iconicity; brand narratives.

Class 5: The Cultural Approach to Branding (cont'd): Recent Developments: brand resistance; brand Gestalt; authenticity in brand narratives.

Third part: Brand stakeholders

Class 6: Manufacturers and Brands: Strategic Brand Management: brand positioning; points of parity and points of difference; brand values.

Class 7: Manufacturers and Brands: Brand Management Implementation: product and brands; price and brands; distribution channels and brands; integrated communication and brands.

Class 8: Manufacturers and Brands: Managing Brands in Global Markets and Brand Equity: advantages and disadvantages of global branding; strategic options to global branding; measuring brand equity.

Class 9: Other Stakeholders: Retailers and Consumers in Brand Management: retailers' brands: the adoption of private labels; consumer's brand literacy; brand communities and consumer tribes.

Class 10: Written Exam: debrief section.

Please, note that students are required to attend classes and should arrive at time. Under particular circumstances, students may justify their absence in advance by sending an e-mail to the Professor. In any case, in order to get the status of attending students—and thus take the exam, be graded, and acquire the due credits—no more than two absences will be accepted.

IV - TEACHING METHODS

The course combines theory and practice, traditional and innovative perspectives on brand management. Participants will be accompanied into the profession of brand management by having a comprehensive illustration of the decisions, logics, and interfaces of branding. Brand management will be located at the heart of the overall marketing strategy, and contextualized to various industries through extensive cases and exemplifications drawn from different geographical markets. Classes will combine both frontal lessons and

applications of theories and models through short assignments and/or group projects. Students are free to select the composition of their team but each team has to include 5-6 members. The composition of groups will be defined by the second class.

V - ASSESSMENT METHODS

Participants will be graded on the basis of: (1) a final group project, which accounts for 40% of the final grade; and, (2) a written test (60%). The final report should be a Power Point or a Word presentation. Please, refer to the guidelines for the final projects available online and illustrated in class.

With reference to the written test, it will include multiple choices, short open questions, and case based questions. Attending students will be trained in class to cope with the specificities of the final exam.

The final grade will not be rounded. The Course is passed with a final grade of 10 out of 20 or more.

VI - REFERENCE BOOKS

Books (selected chapters)

Holt, Douglas B. (2004), *How Brands Become Icons*, Boston, MA: Harvard Business School Press, chapters 1 and 2.

Keller, Kevin L. (2008; third edition), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, second edition, chapters 1-5; 7-10; and 14.

Peñaloza, Lisa, Nil Toulouse, and Luca M. Visconti (ed.) (2011), *Marketing Management: A Cultural Perspective*, London: Routledge, chapters 8 and 12.

Articles

Diamond, Nina, John F. Sherry Jr., Albert M. Muñoz Jr., Mary-Ann McGrath, Robert V. Kozinets, and Stefania Borghini (2009), "American Girl and the Brand Gestalt: Closing the Loop on Sociocultural Branding Research", *Journal of Marketing*, 73 (May), 118-34.

Holt Douglas B. (2002), "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialogical Theory of Consumer Culture Branding," *Journal of Consumer Research*, 29 (June): 70-90.

Visconti, Luca M. (2010), "Authentic Brand Narratives: Co-Constructed Mediterraneanness for l'Occitane Brand," in *Research in Consumer Behavior*, ed. Russell Belk, Bingley, UK: Emerald, Vol. 12, 231-60.

Professeur : Anne PLACET, anneplacet@yahoo.com

Assistante : Anna WALTERS, Département Marketing, bureau 2415, Tel : 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Public : M1 et M2

Prérequis : « Fondements du Marketing »

I - OBJECTIFS

La communication marketing recouvre un grand nombre de domaines d'application, allant des relations publiques à la publicité, en passant par la vente personnelle ou vente directe. Avec l'arrivée de moyens de communication de plus en plus rapides (e.g. Twitter) et de plus en plus précis (e.g. géomarketing sur mobile), ainsi que l'avènement du Web 2.0, il est plus qu'essentiel pour une entreprise de construire une stratégie de communication cohérente et de savoir mettre en place des plans d'actions multicanaux pertinents et efficaces.

Les objectifs de ce cours sont :

- Présenter la fonction de communication au sein du marketing en entreprise
- Introduire les principales théories et les principaux outils de la communication marketing
- Offrir une approche critique des différents outils de communication
- Montrer les liens existant entre la communication et le reste des éléments du mix marketing.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Après avoir validé ce module, les étudiants seront capables de :

1. Savoir appréhender la fonction de communication au sein d'un département marketing
2. Connaître et maîtriser les principales théories de la communication marketing et leurs applications
3. Être capable de rédiger un plan de communication
4. Savoir établir des objectifs de communication réalistes
5. Connaître les principaux outils de la communication marketing
6. Être capable d'évaluer de manière critique une campagne de communication
7. Établir l'efficacité d'une politique de communication
8. Savoir adapter la communication aux nouvelles technologies
9. Comprendre les enjeux globaux de la communication marketing.

III - CONTENU

Séance 1 : L'audit de communication : intérêt, démarche et outils d'analyse.

La sémiotique au service de l'audit (part 1) : identifier les constantes narratives

Séance 2 : La sémiotique au service de l'audit (part 2) : le carré sémiotique ou comment se différencier dans un contexte concurrentiel

Séance 3 : La définition de la stratégie de communication (objectifs, cibles, budget) par l'annonceur

Séance 4 : Le brief à l'agence de création et les bases du partenariat entre l'annonceur et l'agence

Séances 5 & 6 : La création publicitaire : copy strategy, création et exécution

Séance 7 : la diffusion du message publicitaire et tous les media disponibles, traditionnels et digitaux.

Séance 8 : les challenges créés par l'avènement du digital, la communication à l'international et l'évaluation de l'efficacité publicitaire

Séances 9 & 10 : Comportement du consommateur en matière de message publicitaire et les moyens à disposition de l'annonceur pour l'influencer.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

10 séances de 3 heures

Chaque séance sera divisée en deux parties :

1. Apport théorique et / ou témoignage d'un professionnel :

- a. Approfondissement théorique des concepts clés et présentation des outils utilisés dans la démarche de communication.
- b. Présentation de cas réels qui permettront aux étudiants de comprendre les problématiques marketing auxquelles ils seront confrontés en entreprise.

2. Cas pratiques :

- c. Travail en équipes permettant l'utilisation systématique des concepts et outils présentés en cours. L'objectif étant de créer un environnement favorable à l'apprentissage par l'action.
- d. Une équipe sera tirée au sort à la fin de chaque séance pour présenter son travail à la classe et sera notée. Chaque équipe présentera au minimum une fois dans le semestre.

V - MODALITES D'EVALUATION

Une note minimale de 10/20 à l'examen final est nécessaire pour valider ce module.

- Projet final (équipe) 40%
- Cas pratiques (équipe) 60%

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Samprini A. (1999), Analyser la communication, L'Harmattan
- Lendrevie, de Baynast, Emprin (2008), Publicitor, la communication 360 degrés, Dunod, 8ème édition Kim & Mauborgne (2005) Blue Ocean Strategy
- Floch, JM. (2002) Sémiotique, marketing et communication : Sous les signes, les strategies, Presses Universitaires de France
- Fill, C. (2011) Essentials of marketing communications, Financial Times Prentice Hall.
- De Pelsmacker, P. & Geuens, M. (2010) Marketing Communications: A European Perspective, Pearson, 4th Edition.

Professor: Allan J. KIMMEL, kimmel@escpeurope.eu

Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, room 2415, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2 students.

Prerequisite: Principles of Marketing

I - LEARNING OBJECTIVES

This course of in-depth study expands on the basic elements of communication of products and services presented in the course “Fundamentals of Marketing.” The course integrates academic frameworks and real-world applications in order to explain how effective marketing communication plans can be developed.

II - LEARNING OUTCOMES

- To sensitize students about the importance of communication in the strategy of a company and the changing nature of communication in the contemporary marketing context,
- To increase understanding of the diverse means of communication about a product or service in an evolving marketing landscape,
- To provide an awareness of the various steps involved in the marketing communication approach.

III - CONTENT

The key elements underlying managerial decision making in the development of a promotional campaign will be emphasized, including a determination of objectives, communication strategies, advertising assessment techniques, and budgeting.

1 - Introduction to marketing communication and advertising:

-Defining marketing communication; The evolving marketing communication landscape; The role of communication in marketing strategy;

Overview of the principal tools of communication 1: advertising.

2 - Overview of the principal tools of communication 2:

-sales promotion, personal selling, public relations, and direct marketing. Social media and trends in marketing communication.

3 - Theories of communication: Who communicates, how, and to what effects ?

Identifying target audiences. The opinion leadership process.

4 - Objectives of communication: The sales approach vs. the communication approach.

Slogans, symbols, and brand names. Hierarchy of effects models.

5 - Mass communication and advertising.

How advertising works: theoretical approaches.

6 - Designing the advertising message: rational vs. emotional appeals.

7 - Designing the marketing communication message - message structure :

-source and message effects; celebrity and expert endorsements. **Message format and creative message strategy.**

8 - Media and media planning.

Internet advertising and social networks.

9 - Out-of-home communication: outdoor and transit media.

Localized communication : point-of-purchase (in-store sales); communication by product (design and packaging). Direct marketing.

10 – Student Presentations / Final Quiz/ Written Report Due

IV - TEACHING METHODS

The course will consist of a combination of readings, lectures, in-class discussions, videos, and practical exercises. An attempt is made throughout to strike a balance between theoretical and practical perspectives.

V - ASSESSMENT METHODS

The final grade will be determined in the following manner :

- Continuous assessment: 50%
(individual practical exercises = 20%; final quiz = 30%)
- Promotional campaign project:50%
(oral presentation = 25% ; written report = 25%)

Written exercises:

You are expected to complete 2 short written exercises for this course.

Exercise 1: “Marketing Communication Analysis” (due: Class 6)

For this exercise, select an example of a single marketing communication (TV commercial, radio message, print ad, direct mail item) and assess it according to the communications models described in class.

Exercise 2: “New Models of the Marketing Communication Process” (due: Class 9)

For this report you are asked to consider the drawbacks to one or more existing models of the marketing communication process and to either defend them, modify them accordingly, or else propose your own original model.

Exercise Alternative: As an alternative to one of the exercises, you may develop a 10-minute presentation of a recent or ongoing marketing communication or campaign (to be presented in teams of two).

Course project:

You are to develop a marketing communication plan for a client of your choice. You do not have to limit your topic to classic products and services (e.g., dog food, SNCF, the Gap, the World Cup, Penelope Cruz, Hawaii, your professor’s latest book) - that is, you may devise a communication strategy for non-traditional products, socially marginal products, or social packages (e.g., birth control products, pet vacations and retirement homes, politicians, body piercing/ tattoos, priests, the Segway electric vehicle). You must operate within certain constraints - e.g., develop and work within a realistic budget.

VI - REFERENCE BOOKS

- FILL, C. (2009). *Marketing Communications: Interactivity, Communities, and Content*. Financial Times/Prentice-Hall.
- HAUGTVEDT, C. P., MACHLEIT, K. A., & YALCH, R. (2005). *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behavior in the Virtual World*, Psychology Press.
- KIMMEL, A. J. (2004). *Rumors and Rumor Control: A Manager’s Guide to Understanding and Combatting Rumors*. LEA.
- KIMMEL, A. J. (2013). *Psychological Foundations of Marketing*. Routledge.
- KIMMEL, A. J. (2010). *Connecting With Consumers: Marketing for New Marketing Realities*. Oxford University Press.
- KIMMEL, A. J. (Ed.). (2005). *Marketing Communication: New Approaches, Technologies, and Styles*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- KIRBY, J. & MARSDEN, P. (eds.). (2006). *Connected marketing: The viral, buzz and word of mouth revolution*. Butterworth-Heinemann
- MARONI, J. (2004). *Public Relations: The Complete Guide*. South-Western.
- NASH, E. (2000). *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4th ed., McGraw-Hill.
- ROSSITER, J. R. & BELLMAN, S. (2005). *Marketing Communications*, Prentice-Hall.
- SAFKO, L. (2010). *The Social Media Bible*, 2nd ed., Wiley.
- VOLLMER, C. (2008). *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control*, McGraw-Hill.
- WELLS, W., J. BURNETT, & S. MORIARTY (2003). *Advertising: Principles and Practice*, 2nd ed. Prentice-Hall.
- YESHIN, T. (1999), *Integrated Marketing Communications: The Holistic Approach*, Butterworth-Heinemann.

Professeur : Elisabeth TISSIER-DESBORDES, tissierdesbordes@escpeurope.eu

Assistante : Svetlana TELMAN, Département Marketing, bureau 2413, Tel : 01 49 23 22 47 stelman@escpeurope.eu

Public : pour tous les étudiants en cycle Master

Prérequis : Fondements du marketing (prérequis ou acquis en parallèle).

I - OBJECTIFS

Connaître les grandes méthodologies d'études de marché et savoir utiliser les principales en maîtrisant toutes les étapes, de la construction du questionnaire ou du guide d'entretien à l'analyse des données. Enfin, les outils présentés incluent les grands classiques tels que l'enquête par questionnaire, mais aussi les plus récents telle que la netnographie ou l'approche par les sciences cognitives, l'imagerie du cerveau ou le « big data ».

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce cours vise à donner un certain nombre d'outils mais aussi une connaissance de l'univers des études de marché avec la participation des grandes sociétés d'étude de marché. Il doit permettre de faire des études marketing, mais aussi de dialoguer avec les instituts d'étude spécialisés.

III - CONTENU

- 1- Les différentes méthodologies d'étude
- 2- L'entretien
- 3- L'ethnographie et observation
- 4- La netnographie, analyse de textes et de visuels
- 5- Le questionnaire
- 6- Les sondages et les baromètres
- 7- Les panels et le data mining
- 8- Le traitement des données
- 9- Les études projectives - Les études avec appareils : eye puter, neuromarketing
- 10- Le contrôle terminal

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours est très appliqué. Il comprend de nombreux exercices permettant de comprendre et d'utiliser les différents outils. Des interventions de professionnels permettront d'illustrer l'utilisation de ces outils. Ces outils devront permettre au groupe de conduire collectivement une étude à partir d'au minimum trois méthodes.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Projet de groupe : travail collectif: 30%
- Projet de groupe :travail individuel 30%
- Participation aux discussions: 20%
- Test de mi parcours: 20%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet (2001 rééd 2012), *Etudes de marchés*, Vuibert.

Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux, Anne-Marie Dussaix (2001) *Market, études et recherches en marketing fondements méthodes*, Nathan.

Professors: Allan KIMMEL, kimmel@escpeurope.eu, Michael HAENLEIN, haenlein@escpeurope.eu
Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, room 2413, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2 students.

Prerequisite: Principles of Marketing

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is intended to develop the skills of the scientific marketing research process. This includes problem definition, research design, data collection, analysis, and interpretation. Students will gain an understanding of how to solve marketing problems and how to develop research projects to obtain information needed to make appropriate decisions.

II - LEARNING OUTCOMES

- 1) To provide students with an appreciation and understanding of the role of research in marketing activities.
- 2) To help students develop a critical eye for marketing research and appreciation for its potential contributions and limitations.
- 3) To familiarize students with the principal techniques of qualitative and quantitative data collection and analysis in marketing research, including use of SPSS statistics software.
- 4) To facilitate students' ability to interpret research results--and to recognize research limitations—for decision-making purposes in marketing.
- 5) To provide an opportunity for gaining a working "hands-on" experience with the full process of marketing research from the formulation of the research problem through the research design, the data collection methods, sampling schemes, and data analysis and interpretation.

III - CONTENT

Among the topics to be discussed are the role of theory and hypothesis development in the research process; ethical issues in marketing research; choosing the appropriate research plan and design; the construction of questionnaires; hypothesis testing (including methods of data collection); and the reporting of research results. In essence, marketing research covers a wide range of phenomena and it fulfills the marketing manager's need for knowledge of the market. Marketing research is one of the principal tools for answering such questions as "Will a package change or improve brand image?" "How can I monitor my sales and retail trade activities?" "To whom should I target this advertisement?" "Why do shoppers select my competitor's brands?"

1 - Introduction to the Course: The nature of marketing research and the research process, including problem definition; introduction to data collection methods, theory, and hypothesis testing

2 - Data Collection Methods and Literature Review: Secondary and primary data collection sources; presenting and communicating research

3 - Surveys and the Construction of Questionnaires and Attitude Scales: I: Avoiding biases and other common pitfalls; the nature of measurement; writing questionnaire items and constructing surveys

4 - Surveys and the Construction of Questionnaires and Attitude Scales: II: Constructing social-psychological scales.

5 - Causal Research : The experimental approach and research design. The logic of experimentation and the nature of causality; experimental designs; internal validity

6 - Data Analysis and Hypothesis Testing I : Introduction to SPSS for Windows.

7 - Data Analysis and Hypothesis Testing II : Choosing the appropriate statistical test ; practical work on SPSS

8 - Qualitative Research Techniques: Depth interviews; focus groups; projectives and motivational research; brand research

9 - Sampling, Volunteer Bias and External Validity Issues

10 – Ethical Issues; Final Exam

IV - TEACHING METHODS

This course consists of 10 class sessions of 3 hours each. Classes will combine lectures and practical activities in which students will consider and discuss exercises in marketing research and work on their own course-related projects (including the development of scales, collection of data, data analysis, etc.). A final written research report summarizing each group project will be expected for the 10th class session.

V - ASSESSMENT METHODS

The overall evaluation of each student will be determined in the following manner:

Final Exam : 45%

Research Project : 45%

Continuous Evaluation : 10%

VI - REFERENCE BOOKS

The following textbooks are recommended as reference sources for the course:

In English:

AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. & LEONE, R. (2009). *Marketing Research*, 10th ed. Wiley.

FRALEY, R. C. (2004). *How to Conduct Behavioral Research Over the Internet*.

Guilford.

IACOBUCCI, D. & CHURCHILL, G. A. (2010). *Marketing Research: Methodological Foundations* (International Edition), 10th ed. South-Western.

KIMMEL, A. J. (2007). *Ethical Issues in Behavioral Research: Basic and Applied Perspectives*. Wiley-Blackwell.

KIMMEL, A. J. (1988). *Ethics and Values in Applied Social Research*. Sage.

MAHOLTRA, N. K. & BIRKS, D. F. (2008). *Marketing Research: An Applied Approach*. FT Press.

MCDANIEL, C. Jr. & Gates, R. (2006), *Marketing Research Essentials*, 5th ed. John Wiley and Sons

WEBB, J. R. (2002). *Understanding and Designing Marketing Research*, 2nd ed. Thomson.

In French:

MAHOLTRA, N. K., DÉCAUDIN, J.-M., & BOUGUERRA, A. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*, 5^{ème} éd. Pearson.

MATHIEU, J.-P. (2007). *Design et Marketing : Fondements et Méthodes*. L'Harmattan.

SYNTEC EMO. (2007). *Etudes Marketing et Opinion : Fiabilité des méthodes et bonnes pratiques*. Dunod.

Professor: Luca M. VISCONTI, lvisconti@escpeurope.eu

Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, mpanzer@escpeurope.eu, room 2415, tel : 01 49 23 26 10

I - LEARNING OBJECTIVES

Since its very foundation, marketing discipline and practice have mostly looked at customers dominating the market, these customers being men, white, middle/upper-class, heterosexual, and working professionals. As such, in post-industrial consumer societies while mainstream consumers are overwhelmed by companies' offers, emergent/minority groups often receive little if any attention from companies. Stemming from these considerations, the purpose of the Course is twofold. First, it aims at complementing the traditional perspective to marketing theory and practice by opposing the cultural perspective to the established marketing approach. The first classes illustrate the rival postmodern and interpretive frames, which allow fresh understanding of markets and the role played/playable by companies within them. Second, the Course sheds light on the functional, symbolic, emotional needs of some untended customers, including first generation migrants, second generations, gays and lesbians, communities of consumers, and the like.

II - LEARNING OUTCOMES

The course fosters participants' critical thinking to see the vast business opportunities lying beyond the crowded mainstream market.

III - CONTENT

First part: Rethinking marketing theory and practice

Class 1: The Macro Perspective: The Interpretive Shift in Consumer Research: the Consumer Behavior Odyssey; the sacralization of the profane and the secularization of the sacred.

Class 2: The Macro Perspective: The Postmodern Marketing Critique: the foundation of postmodernism: ontology and epistemology; the traits of postmodern consumers; postmodern marketing.

Class 3: The Micro Perspective: Consumption Meanings and Consumer Identity: defying consumer identity; consumer "extended self"; consumption meanings and their movement.

Class 4: Companies' Perspective: Cultural Segmentation and Targeting: segmentation and targeting revised; direct versus indirect segmentation; objective versus co-constructed segmentation.

Second part: Targeting minority consumers

Class 5: Migrant Consumers: Ethnicity, Nationality, Religion and Consumption: migration flows in Europe; models of cultural adaptation; targeting first and second generation migrants.

Class 6: Consumer Tribes and Communities: Social Link and Consumption: defining consumer tribes and consumption communities; value creation within consumption communities; targeting consumer tribes.

Class 7: GLBT Consumers: Sexual Orientation and Consumption: defining the GLBT target; the coming out model and the related consumption patterns; targeting GLBT consumers.

Class 8: Kids and Families: Collective Consumption: decision making and the meanings of consumption for family identity; agency and displacement of family possessions; targeting families.

Class 9: Age and Consumption: age and consumer decision making; disposition and age.

Class 10: Written Exam: written exam; debrief section.

Please, note that students are required to attend classes and should arrive at time. Under particular circumstances, students may justify their absence in advance by sending an e-mail to the Professor. In any case, in order to get the status of attending students—and thus take the exam, be graded, and acquire the due credits—no more than two absences will be accepted.

IV - TEACHING METHODS

Classes include discussion of the international literature on the topic, illustration of consistent research methods, cases and extensive exemplifications drawn from various geographical markets (e.g., USA, Canada, France, UK, Germany, Italy, etc.), and applications through small assignments and/or team projects. While focusing on marginal and emergent consumers in the market, the course has a large spectrum in terms of industries (e.g.,

FMCG, banking, media company, retailers, luxury, durables, etc.), companies (public companies as well as small and medium enterprises), and implications (economic, anthropological, and socio-political).

V - ASSESSMENT METHODS

Participants will be graded on the basis of: (1) a final group project, which accounts for 40% of the final grade; and, (2) a written test (60%). The final report should be a Power Point or a Word presentation. Please, refer to the guidelines for the final projects available online and illustrated in class. With reference to the written test, it will include multiple choices, short open questions, and case based questions. Attending students will be trained in class to cope with the specificities of the final exam. This exam will be based upon the due materials (refer to section VI), slides and topics discussed in class. As such, attendance and active participation are requested. The final grade will not be rounded. The Course is passed with a final grade of 10 out of 20 or more.

VI - REFERENCE BOOKS

Book (selected chapters)

Peñaloza, Lisa, Nil Toulouse, and Luca M. Visconti (ed.) (2011), *Marketing Management: A Cultural Perspective*, London: Routledge, forthcoming, introduction and chapters 11 and 18.

Articles

Askegaard, Søren, Eric J. Arnould, and Dannie Kjeldgaard (2005), "Postassimilationist Ethnic Consumer Research: Qualifications and Extensions," *Journal of Consumer Research*, 32 (June): 160-70.

Belk, Russell W. (1988), "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 15 (2): 139-68.

Belk, Russell W., Melanie Wallendorf, and John F. Sherry Jr. (1989), "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy of the Odyssey," *Journal of Consumer Research*, 16 (1): 1-38.

Epp, Amber M., and Linda L. Price (2008), "Family Identity: A Framework of Identity Interplay in Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*, 35 (June): 50-70.

Epp, Amber M., and Linda L. Price (2010), "The Storied Life of Singularized Objects: Forces of Agency and Network Transformation," *Journal of Consumer Research*, 36 (1), 820-837.

Firat A. Fuat, and Alladi Venkatesh (1995), "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption," *Journal of Consumer Research*, 22 (December), 239-66.

Kates, Steven M. (2002), "The Protean Quality of Subcultural Consumption: An Ethnographic Account of Gay Consumers," *Journal of Consumer Research*, 29 (3): 393-398.

Lambert-Pandraud, Raphaele and Gilles Laurent (2010), "Why Do Older Consumers Buy Older Brands: The Role of Attachment and Declining Innovativeness," *Journal of Marketing*, 74 (5): 104-121.

McCracken, Grant (1986), "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research*, 13 (1): 71-84.

Price, Linda L., Eric J. Arnould, and Carolyn Folkman Curasi (2000), "Older Consumers' Disposition of Special Possessions," *Journal of Consumer Research*, 27 (September), 179-201.

Schau, Hope J., Albert M. Muñoz Jr., and Eric J. Arnould (2009), "How Brand Community Practices Create Value," *Journal of Marketing*, 73 (5): 30-51.

Visconti, Luca M. (2008), "Gays' Market and Social Behaviors in (De)constructing Symbolic Boundaries," *Consumption, Markets and Culture*, 11 (2): 115-37.

Visconti, Luca M. (2010), "Cross Generation: Cultural (In)visibility in the Consumption of Second Generations," in *Advances in Consumer Research*, Vol. XXXVII, ed. Margaret C. Campbell, Jeff Inman, e Rik Pieters, Duluth, MN, Association for Consumer Research, 10-4.

Professor: Raphaëlle PANDRAUD, rpandraud@escpeurope.eu

Assistant: Svetlana TELMAN, room 2413, Tel: 01 49 23 22 47, stelman@escpeurope.eu

Course intended for all Master students

Prerequisite: students should have a good knowledge of basic business and marketing tools such as: the marketing strategy, the marketing mix, the marketing plan, the Profit and Loss account.

I - LEARNING OBJECTIVES

Since the end of World War II, the trend toward Free Trade and accelerating technological change has been pulling the world's economies and people closer together in a process we call globalization. In this context, this course is designed to introduce students to the key issues companies face when conducting International Marketing. This course is designed for students who will take on international marketing responsibilities.

II - LEARNING OUTCOMES

- to provide students with an understanding of the unique opportunities and challenges faced by globalization,
- to develop students' cultural sensitivity which is vital to success in international marketing,
- to prepare students to plan and implement international marketing strategies.

III - CONTENT

Session 1:

General introduction to the course.

Globalization: From Domestic to Global Business.

Session 2:

Analysis of Foreign Environments : Assessment of Foreign Markets.

Collecting information in Foreign Countries.

Session 3:

How Culture Influences International Business and Consumer Behavior.

Session 4:

Designing and Delivering the Company's Offering in Different Countries.

Session 5:

Risk Analysis and Alternative Modes of Entry in Foreign Markets.

Session 6:

Foreign Distribution and Retailing.

Session 7:

Promoting a Company and its Products Globally.

Organizing for an International Presence.

Session 8:

Setting Prices for an international market

Session 9:

Expert Presentation

Student project oral presentation (1)

Session 10:

Student project oral presentation (2)

Due date for final student reports

Final Exam

IV - TEACHING METHODS

The course integrates lectures, cases, discussions, videos, and group presentations. Students are responsible for all required readings. They are expected to be prepared for class discussion. The lecture periods are designed to introduce new and unique materials.

Student Project

The student project is designed to allow each participant to maximize his/her understanding of global business challenges. To reach this goal, students will be asked to analyze an international marketing issue in-depth. To do so, they will form groups of 3-4 students and submit a research topic to the instructor. Potential research topics may extend or complement the themes addressed in our class. As an illustration, topics may include, but are not limited to:

- ◆ What are the challenges for small companies to expand internationally?
- ◆ What are the pitfalls of conducting market research abroad?
- ◆ How to address the problem of parallel imports?
- ◆ How to set up and manage an international dealer network? Etc....

For any topic, students are expected to demonstrate that they:

- (1) know the conceptual framework,
- (2) analyze a precise example, at the firm level
- (3) understand how this firm deals with the selected international marketing issue.

Wherever possible, students should try to obtain **primary data or hands-on information** from managers (or experts) in addition to secondary sources. For example, a group assessing the role of a business development manager could actually interview a manager in charge of global expansion. All student groups need the instructor's approval before beginning to work on their topic. Broad definitions of topics should be avoided ("How to do business in Brazil"). While the primary deliverable is an in-class presentation, each group will be required to email a summary report to the instructor.

All participants are grouped in teams and should submit their project by email (rpandraud@escpeurope.eu). A feedback will be given at **Session 3. Final reports** of student projects are due for **Session 10**. Both the students' presentations and their written reports will be graded by the instructor (80% written report, 20% for the oral presentation).

Case studies

Several cases will be discussed in class. The cases are distributed in Session 2. While all students are required to read the cases prior to our discussion sessions, specific groups will be assigned beforehand to each case in order to prepare an in-class presentation of 15 to 20 minutes. **The oral presentation should be emailed to the Professor before the session and available on a USB stick** in a PowerPoint file. The instructor will assess the oral presentation and the hard copy. **Participation includes reading and working on case studies, even when not assigned to it.**

Final Exam : The final exam is based upon class lectures, assigned readings, and any additional material presented or handed out in class. The exam may consist of an assortment of multiple choice, short-answer essay, matching, and/or fill-in-the-blank questions.

Class Participation: Active class participation is strongly encouraged. The students are expected to have all assigned materials before coming to class and to actively share their views and insights with the rest of the class. Participation includes presence at the course (more than 2 absences is not accepted).

V - ASSESSMENT METHODS

The following coefficients will be applied in determining the course grades:

- | | |
|---------------------|-----|
| 1.Student Project: | 30% |
| 2.Group Case Study: | 10% |
| 3.Participation: | 10% |
| 4. Final Exam: | 50% |

VI - REFERENCE BOOKS

Mike KOTABE, Kristiaan HELSEN (2010), *Global Marketing Management*, 4th Edition, Wiley and Sons.

Oded SHENKAR and Yadong LUO (2003), *International Business*, 1st Edition, Wiley & Sons.

Other sources: Business Week, The Economist Fortune, Forbes, Wall Street Journal, Financial Times, American Demographics, Marketing Magazine	Data Bases: Euromonitor International, Ebsco, Factiva, Babylone (ESCP Europe library) Web sites: wto, Globaledge.msu.edu
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Professeur : Maria KOUTSOVOULOU, mkoutsovoulou@escpeurope.eu

Assistante : Keren LISSARRAGUE, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Public : tous les étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Comprendre les processus de la négociation.

Maîtriser les méthodologies de résolution des conflits, les aspects stratégiques et tactiques.

Appliquer les méthodes à différents cas de négociation (sociale, commerciale et interpersonnelle).

II - CONTENU

L'ordre et le contenu des séances seront adaptés au déroulement pédagogique des groupes.

1. Application de la théorie des jeux à la négociation. Stratégie distributive ou/et stratégie intégrative.
2. Identifier et gérer les barrages dans une négociation (Ressources sémantiques et organisationnelles). Les jeux et enjeux psychologiques dans une négociation.
3. Apport de l'école de Palo Alto dans le processus de négociation.
4. Entraînements aux situations de négociation : Négociation interpersonnelle (hiérarchie-collaborateur); Négociation sociale (syndicat-patronat) ; Négociation commerciale.
5. La préparation de la négociation ; de l'analyse du rapport de force à la définition de ses moyens d'action. Le principe des plages de négociation.
6. Les différentes tactiques de résolution des conflits.
7. Synthèse.

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement aura lieu à la fois sous forme didactique et apports méthodologiques (40 %), ainsi que sous la forme d'exercices, cas, simulations de situation/training (60 %).

IV - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle Continu (25 %)

Contrôle Terminal sur table (50 %)

Quiz sur le livre « Saint Germain ou la négociation » (25 %)

Professor: Leslie SHAW, Ishaw@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, SHO department, room 2116, 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students.

I - LEARNING OUTCOMES

Business people often come to the negotiation table with attitudes and argumentative styles that defeat their real purpose: to reach an advantageous agreement. Result: a loss of time and money for their company.

The Negotiation Bootcamp will upgrade your negotiating skills. It is designed around the planning, simulation and debriefing of 3 real business cases in which you will negotiate as part of a team, working together to build a strategy, deploy tactics, solve problems and overcome barriers. The obstacles you will face include apparently incompatible goals, misunderstanding, lack of clarity, deadlock and a range of negotiation gambits commonly encountered in business. You will practise your existing skills and acquire new techniques to enable you to conduct a negotiation in a professional manner.

When you walk out of the Bootcamp you will have a roadmap to guide you through your future negotiations as well as a Personal Action Plan in which you will set your own goals for becoming a better negotiator.

Positional Bargaining: 4 Step Toolbox ©

- Prepare: Objectives - Information - Concessions - Variables - Strategy - Teamwork
- Argue: Communication Protocol - Signaling
- Propose: Concessions - Conditions - Linking - Packaging
- Bargain: Trading – Closing

Dealing with cultural differences

Typical gambits and counters

Breaking deadlock

II - CONTENT

International Negotiation Simulator 1

German multinational negotiates takeover of French high-tech firm

Team Preparation – Simulation - Debriefing

Conducting a Negotiation

International Negotiation Simulator 2

Irish payments solution supplier negotiates contract with UK retail chain

Team Preparation – Simulation - Debriefing

Positional Bargaining 4 Step toolbox ©

International Negotiation Simulator 3

UK forestry equipment manufacturer negotiates distribution deal with Indonesian trading company

Team Preparation – Simulation - Debriefing

Negotiation Skills

Personal Action Plan

III - TEACHING METHODS

- Team preparation
- Simulation
- Debriefing

IV - ASSESSMENT METHODS

Contribution in class (team preparation, simulation, debriefing). Personal Action Plan (negotiation skills self-evaluation). Examination.

Professeur : Jean-Philippe BOUILLOUD, bouilloud@escpeurope.eu

Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, Département SHO, bureau 2116, Tel : 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master. Prérequis : aucun. Langue : Français.

I - OBJECTIFS

L'objectif de ce cours est de présenter les différentes façons d'intervenir dans les organisations. En effet, toute activité de conseil est déjà une intervention avec et sur une organisation. Il importe donc de comprendre ce qui s'y passe, afin d'être en mesure de répondre aux besoins qui se font sentir au cours de l'intervention.

Ce module présentera notamment des approches anglo-saxonnes (McKinsey ou Bearing Point), mais aussi des approches de type sociologique et psychosociologique, qui permettent de comprendre les tensions et les difficultés réelles des pratiques du conseil, quel que soit le domaine d'intervention (stratégie, organisation, SI, Management public, etc.), et d'apporter des réponses appropriées.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Disposer des principaux repères théoriques permettant de mettre en perspective et en débat les grandes démarches d'intervention.
- Maîtrise des approches d'analyse de problème anglo-saxonnes, mais aussi développement de compétences de type psychosociologique : dynamique de groupe, techniques d'entretiens et d'analyse clinique, mécanismes de régulation dans les groupes, résolution de conflits, observation participante/non participante, ...
- Permettre un regard réflexif sur la pratique d'intervention : risques, enjeux, dynamique de transformation des organisations, rôle du consultant et de son équipe.

III - CONTENU

1. Qu'est-ce qu'intervenir dans une organisation ? Enjeux de pouvoir, de légitimité, de transformation. Le rôle du consultant comme intervenant : sachant, animateur, expert ? La lettre de proposition.
2. Communication professionnelle.
3. Analyse et Communication : cas.
4. Les approches des grands cabinets 1 : Mc Kinsey - Démarche d'analyse - Cas.
5. Les approches des grands cabinets 2 : Bearing Point - Cas entreprise.
6. Enquête de climat social.
7. Mc Kinsey – Restitution
8. Cas entreprise Bearing Point – Restitution
9. Principes et spécificités des approches psychosociologiques. La dynamique du travail en groupe. Les différentes approches pour faire s'exprimer les participants. Exercice : Cas Entreprise du Nord (JPB + Elsa Tuffa)
10. Le bilan de l'action : le regard réflexif du consultant sur son action. Retour sur les expériences Mc Kinsey, Bearing Point, et les autres séances. Synthèse du cours.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les séances comporteront des exposés faits par les étudiants, des études de cas, des exposés théoriques et des mises en situation. Des consultants en organisation participeront aux séances.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Travaux de groupe : Cas Mc Kinsey 30%, Cas Bearing Point 30 %
- Participation au cours (présence et implication) : 40 %

VI - LIVRES ET ARTICLES DE REFERENCE

- Enriquez, E., *L'organisation en analyse*, 1992, Paris, PUF

- Honneth, A., *Kampf um Anerkennung*, 1992, Francfort, Suhrkamp, trad. Fr *La lutte pour la reconnaissance*, 1992, Paris, Editions du Cerf
- Jackall, R., *Moral Mazes – The world of corporate managers*, 1988, 2010, Oxford, Oxford University Press
- Pérezts, M., Bouilloud J.P., & de Gaulejac, V., “Serving Two Masters: The Contradictory Organization as an - - Ethical Challenge for Managerial Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, Volume 101, Issue 1 (2012), Page 33-44
- Tsoukas, H., & Knudsen, C., *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford, Oxford University Press

Professeur : Irène FOGLIERINI, foglierini@escpeurope.eu

Assistante : Sylvie BEAULLIT, Département I&OM, bureau 3412, 01 49 23 20 44, sseri@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Public : M1 et M2. Prérequis : Aucun

Ce cours entend donner aux participants une vision du rôle stratégique des achats ainsi que les outils fondamentaux utilisés par les professionnels de la fonction (managers ou consultants). A l'issue de ce cours, les participants seront capables de formuler un diagnostic et d'en proposer des axes stratégiques permettant d'optimiser la contribution des achats.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Savoir déployer le processus complet des achats
- Savoir mener une démarche de sourcing au niveau international
- Etre capable d'évaluer le fonctionnement d'une direction des achats
- Savoir identifier la cartographie de risques
- Savoir utiliser les principaux leviers de la fonction
- Préparer et mener une négociation d'achat

III - CONTENU

Séance 1 : Présentation du cours et des modalités d'évaluation.

Thème 1 : Les achats : fonction stratégique ?

Thème 2 : Le processus global des achats

Thème 3 : Les organisations achats

Thème 4 : Le SIA

Séance 2 : Les enjeux liés aux achats

Thème 1 : L'intégration dans la démarche SCM

Thème 2 : Les achats responsables

Thème 3 : Le risk management appliqué aux achats

Cas d'application

Séance 3 : Pour bien acheter, il faut commencer par le besoin

Thème 1 : L'importance de la définition des besoins

Thème 2 : Le rôle des différents acteurs : acheteurs, prescripteurs et utilisateurs

Thème 3 : Du cahier des charges technique au cahier des charges fonctionnel

Thème 4 : De la définition à l'expression des besoins

Cas d'application

Séance 4 : Manager les relations fournisseurs

Thème 1 : Le référencement des fournisseurs : aspects techniques, financiers, logistiques et stratégiques

Thème 2 : Comment tisser des relations de partenariat avec les fournisseurs ?

Thème 3 : Comment mesurer la performance des fournisseurs ?

Thème 4 : Manager des politiques de progrès

Séance 5 : Analyser le portefeuille achat

Thème 1 : La nomenclature des achats

Thème 2 : Les méthodologies d'analyse du portefeuille achat

Thème 3 : Les leviers d'achat

Cas d'application

Présentation cas Cap Gemini

Séance 6 : Les achats publics : les spécificités

Remise dossiers de sourcing et présentation par chaque groupe (10 minutes) des conclusions – évaluation

Séance 7 : Faire ou faire-faire ? Quelle décision d'achat ?

Thème 1 : Les pratiques de l'outsourcing

Thème 2 : L'externalisation des achats : enjeux, risques et limites

Cas d'application

Cas maturité des achats (évaluation)

Séance 8 : Cas d'application

Séance 9 : La négociation d'achat

Thème 1 : Les différents types de négociation d'achat

Thème 2 : Les principales clauses de la négociation d'achat

Thème 3 : Préparer sa négociation d'achat

Cas d'application (évaluation)

Séance 10 : La performance des achats

Thème 1 : Qu'est-ce la performance ?

Thème 2 : La performance dans les achats

Thème 3 : Les principaux outils et indicateurs de pilotage

Conclusions cas de synthèse (évaluation)

Conclusion générale

Évaluation du séminaire.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Chaque thème est illustré par une mise en application (business case, mini cas, démarche de sourcing, jeu de rôle).

V - MODALITES D'EVALUATION

Cas analyse maturité achat : 20 %

Cas de synthèse : 30 %

Cas de sourcing : 20 %

Cas Cap Gemini : 20 %

Cas négociation d'achat : 10%

VI - LIVRES DE REFERENCE

YSONS Kenneth et FARRINGTON Brian, Purchasing and Supply Chain Management, Pearsons Education, 10th Edition, 2012.

Professor: Christopher KOBRAK, cpkobrak@aol.com, kobrak@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, Tel: 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students. Prerequisite: None

I - LEARNING OBJECTIVES

This course examines the historical development of business activity, especially in the late nineteenth and twentieth centuries, in the context of general history and comparative attitudes about commerce. It is designed for business students who want to better understand how industry has influenced and has itself been shaped by general historical transformations. The course will be a success if the future business leaders who participate enlarge their perspective about the formation of business strategies and practice. Students will come away from the course better professionals, because they understand more about the social significance of business activities.

II - LEARNING OUTCOMES

This course will help students avoid the "historical amnesia" that helped produce the recent financial crisis. With a greater knowledge of business's past, hopefully students will broaden their perspectives and be less inclined to become completely caught up in the present. This course will introduce students to the role of business in modern western society. It is designed to form a link between historical and business studies. Though business activity and institutions have had an enormous impact in shaping the modern world, most students of society and even business practitioners have little sense of how commercial undertakings have evolved and interacted with other social institutions.

III - CONTENT

The course will be divided into four modules.

Module I:

A short introduction will highlight the main themes and structure of the course. It is designed to distinguish business from other activities and present some fundamental aspects of entrepreneurial thinking and institutions. It will also present the different research approaches to business history. It will trace different concepts of business and the development of commercial activity before the Second Industrial Revolution.

Module II:

This section will trace how business organizations have evolved since the Second Industrial Revolution. Special weight will be given to how the firm's relationship to its principal stakeholders – workers, shareholders, government, and other firms – has changed over the last 150 years.

Module III:

The third module will discuss how knowledge of business history deepens our understanding of business practice, especially finance. I will select a series of topics, such as corporate governance and political risk.

Module IV:

This section consists of student presentations, the format of which will depend on the size of the class.

IV - TEACHING METHODS

Lecture, class discussion, student presentations and two documentary films, and occasional guest lectures.

V - ASSESSMENT METHODS

Attendance at lectures, thorough reading of assigned books, active participation in class, a group presentation, a final exam, and one essay of 10 pages. Evaluation:

- Class Participation (20 per cent), - Ten-page Paper (Book Review or Case Study) and class presentation. Book must be approved by Professor (40 per cent), - Final Exam (40 per cent)

VI - REFERENCE BOOKS

Collection of Articles and Cases.

Professeurs : Jérémy MORALES, Fabien de GEUSER, Olivier SAULPIC, jmorales@escpeurope.eu
fdegeuser@escpeurope.eu, saulpic@escpeurope.eu

Assistante : Annie de SOZA, Département CPO, bureau 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Le management, tel qu'il est pratiqué ou perçu, dans ses outils, dans ses théories ou dans ses résultats, est souvent l'objet de critiques. Ces critiques sont de toutes sortes : radicales (contestation de la légitimité même du management qui serait le vecteur de la reproduction d'un système social ou économique contestable), réformistes (mise en lumière des limites des systèmes de gestion actuels et recherche d'innovation pour y faire face), théoriques (fragilité voire inexistence des fondements théoriques du management). A ces critiques s'ajoute une injonction croissante envers les managers de développer leur esprit critique, leur capacité à remettre en question toutes les décisions, de « challenger » les modèles et les structures.

Ces champs critiques mettent à jour un impératif de changement du management qui suppose une liberté et des techniques d'analyse ainsi qu'une conscience des postulats et des conséquences du management. En effet, le management et ses méthodologies ne sont pas neutres : ils traduisent certaines définitions et visions normatives du comportement humain. Ils reposent sur des postulats implicites rarement questionnés. Alors, la critique de la raison managériale permet de mettre au jour ces postulats et d'étudier les différents mythes du management de manière à mieux problématiser la pertinence sociale des pratiques de gestion.

Ces demandes répétées d'esprit critique révèlent aussi en creux le manque de cet esprit au sein des organisations et par conséquent le risque du conformisme et de la non-interrogation des structures. L'absence de critique est aussi absence de progrès, puisque les succès passés acquièrent alors progressivement le statut de solutions universelles. La sensibilité extrême aux modes en management est un exemple de cette tendance aux phénomènes de « suivisme ». Au contraire, la critique revient à mettre en perspective les recettes éprouvées, à comprendre leurs conditions de pertinence ainsi que leurs conséquences pour l'ensemble des parties prenantes de manière à identifier les possibilités de déstabilisation du *statu quo* et d'émancipation des individus. Il s'agit alors de restaurer les capacités à sortir la pensée et l'action managériales de la fatalité du « *one best way* », du « je fais comme font les concurrents », des stratégies « *me to* » et de recréer les possibilités d'une alternative au management actuel.

Mais cela implique aussi que les managers disposent des outils qui rendent possible cet acte d'émancipation intellectuel et pratique. Comment les organisations peuvent-elles alors concilier ce projet émancipateur de la critique avec le contrôle qui semble inhérent aux structures sociales comme l'entreprise ?

Pour les futurs managers, ce cours est à la fois un support pour développer leur esprit critique sur le management et pour se positionner face à cette contradiction entre besoin d'émancipation et besoin de contrôle.

II - OBJECTIFS DU COURS

- Définir la notion de critique et d'esprit critique;
- Mettre à jour les déterminismes, les sous-jacents idéologiques et les contradictions des pratiques et des outils de gestion;
- Présenter des approches alternatives aux courants dominants en sciences de gestion;
- Construire les conditions d'une vigilance concernant les effets pervers du management;
- Démonter les idées reçues du management;
- Suggérer des pistes pour une pratique de la critique dans les organisations.

III - CONTENU

- Intérêt et possibilités d'une critique de la raison managériale;
- Méthodes et techniques de la critique;
- La question de la réflexivité et de la décision en gestion;
- Les grandes approches théoriques critiques;
- Critique et problématisation contre le conformisme et la « pensée solution » ;

- Les soubassements idéologiques et normatifs des théories managériales dominantes;
- Le côté obscur du management (les oubliés et les victimes du management);
- Les idées reçues en management;
- La place de l'émancipation en management;
- Le rôle des institutions de formation dans la production du conformisme managérial;
- Les conditions organisationnelles de l'émergence de l'esprit critique en management.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours magistraux : présentation des concepts, des enjeux et des méthodologies.

Séances pratiques : relecture de cas classiques en management au filtre des grilles critiques.

Débats contradictoires.

V - MODALITES D'EVALUATION

Rédaction individuelle d'une analyse critique d'une dizaine de pages concernant un thème en sciences de gestion (100%).

VI - LIVRES DE REFERENCE

Fleming P. and Spicer A., *Contesting the Corporation. Struggle, Power and Resistances in Organizations*, Cambridge University Press, 2007.

Fournier V. and Grey C. (2000), "At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies", *Human relations*, 53:1, pp.7-32.

Grey C. and Willmott H. (Ed.), (2005), *Critical management studies*, Oxford University Press, Oxford.

Professor: Jacqueline Fendt, jfendt@escpeurope.eu

Assistant: Soumpo Diarra, Departement SHO, bureau 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

**PLEASE NOTE 1 :THIS ELECTIVE HAS SPECIAL CLASS HOURS!
SEVEN WEDNESDAY MORNING CLASSES AND ONE ENTIRE NIGHT. STUDENTS
THAT ENROLL MUST BE SURE OF THEIR TOTAL AVAILABILITY THROUGHOUT THE
ELECTIVE !**

**Wednesday mornings 09 :00-12 :00 on September 18th, 25th, October 2nd, 9th, 16th and 23rd ; and
November 6th. Plus the entire night from Tuesday evening November 12th through to Wednesday
November 13th, 12 :00h.**

**PLEASE NOTE 2 : THIS SEMESTER, THE ELECTIVE HAS A SPECIAL THEME :
« A VISION FOR FRANCE IN THE WORLD IN 2025 ».
STUDENTS WILL DESIGN A CANDIDATURE FOR FRANCE TO BE THE HOST OF THE
2025 UNIVERSAL EXHIBITION.
FRENCH AND FOREIGN STUDENTS ARE INVITED ALIKE TO PARTICIPATE IN THIS
AMBITIOUS PROGRAM !**

I - LEARNING OBJECTIVES

This English language elective will offer some theory and a lot of practice:

- The paradigm of design thinking: conceptualization, underlying assumptions, methodology, decision drivers, values and levels of analysis
- Key design strategies, methods and tools: visualization, simultaneous engineering, prototyping, co-creation, scenarios, voyaging, concept design, conjecture testing, rapid conceptualization, trial launching, metaphoring and storytelling
- A real life business consulting case: application (in teams) of the design thinking paradigm in a real life assignment, in direct contact with the client, a small business entrepreneur.

II - LEARNING OUTCOMES

By means of this elective, students will:

- Understand the particularities and potentials of the design thinking paradigm and its implication for innovation and sustainability in management and entrepreneurship
- Be encouraged to think broadly about problems, develop a deep understanding of users and other stakeholders, and generally recognize the value in the contributions of others
- Have discovered, understood and applied the logic of simultaneous engineering and other forms of co-construction
- Learned to apply – and have implemented and validated in a real-life business situation – this new way thinking and acting, including a comprehensive set of appropriate methods.

III - CONTENT

1	Conceptualizing Design Thinking Design Thinking – a new paradigm? Definitions. Underlying assumptions, methods, process, decision drivers, values, levels of analysis. The role of design in creation, management, growth, innovation and change. Design to conceive, prototype, mobilize, use, resources; tangible, intangible capital (finance, infrastructure, social, human); dynamic capability
2	Real Case Project: self-initiated or client-driven Project definition or client assignment reception. Discussion, visualization and fact finding in teams. Working in teams: theory, tools. methods and application.
3	Visualization The language of images; push human thought beyond the use of verbal language. Understand how organizations interact with stakeholders to conceive, produce, and market new offerings. Uncover important clues about

	partners' capabilities and intentions. Unleash people and organizations to think non-verbally. Why, when and how to use visualization. Methods: customer experience ethnography, mind mapping, value system analysis. Through design methods: generate hypotheses and models about assumed market opportunities; assess conjectures about opportunity attractiveness. Test assumptions with thought and field experiments identifying value creation, scalability, execution and sustainability.
4	Simultaneous Engineering, Co-Creation, Effectuation, Bootstrapping Discovery and application of novel value enhancing and risk-managing techniques. Flat methodologies applied to sequential tasks. Engagement all stakeholders of the value chain in the process of ideas generating and processing. Juxtapose causal and effectual logics, simultaneous and sequential value generation.
5	Prototyping, scenarios, voyaging, concept design Techniques, tools and methods to render abstract ideas tangible to stakeholders. The principle is the complete involvement of stakeholders (clients, managers), to provoke maximum co-creation and feedback. Trial launch method Market-tests the principal underlying value-generating conjectures of a business model. The trial launch method precedes the full roll out. It is a design-driven cognitive experiment that gathers market-driven data quickly and inexpensively.
6	Storytelling, Metaphoring Metaphors, stories, patterns, plots are omnipresent in the design process. They make sense, help access emotions, emphasize experiences, add context, create identification, empathy, personal investment, with characters. Critical to explore clients' true needs, facilitate concept development, prototyping and solution co-construction.

IV - TEACHING METHODS

The pedagogic approach is a mix between conceptual and applied knowledge transfer, group work, debate, experience sharing and direct experimentation. It will challenge and develop participants' individual reflection and self-analysis as well as various managerial and social skills such as listening, visualizing, leadership, teamwork, meeting management, conflict management and presentation.

V - ASSESSMENT METHODS

Participants are expected to come committed, and encouraged to maximize intellectual and experiential impact by amply sharing reflections, experiences, doubts and ideas, both with faculty and participants. A great deal of the course takeaway lies within participants. Evaluation will be based on a group case study, on class participation and on an individual final exam.

More than two non-excused absences result in non-validation of the course.

VI - REFERENCE BOOKS

- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beckman, S. L. & Barry, M. 2007. Innovation as a Learning process: embedding Design Thinking. *California Management Review*, 50 (1), 25-56
- Boland, R. J., & F. Collopy, Eds. 2004. *Managing as designing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, June 2008
- Chi, R. 1996. Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business Schools and the Entrepreneurial Imagination. *Journal of Management Studies*, 33/4, 409-428
- Churchman, C. W. 1967. Wicked problems. *Management Science*, 4(14) December, 141-142
- Dunne, D. & Martin, R. 2006. Design thinking and how it will change management education. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, No. 4, 512-523
- Fendt, J. & Kaminska-Labbé, R. 2010. Relevance and creativity through design-driven action research: introducing pragmatic adequacy. *European Management Journal*.
- Fendt, J. & Tran, V. 2010. "Like an Artist, Like a Poet": understanding, and improving, entrepreneurship through art. *Harvard Business Review* (Poland).
- Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1): 75-91
- Liedtka, J. & Ogilvie, T. *Designing for growth: A design thinking toolkit for managers*. Virginia: Batten Institute/Darden School of Business
- Simon, H. A. 1996. *The sciences of the artificial*, 3rd ed. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Starkey, K., Hatchuel, A., & Tempest, S. 2004. Rethinking the business school. *Journal of Management Studies*, 41(8): 1521-1531

Professeur : Thierry BOUDES, tboudes@escpeurope.eu

Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, Département SHO, bureau 2116, Tel : 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu

Public : Tous les étudiants du cycle Master.

Prérequis : aucun

I - OBJECTIFS

Le monde des organisations en général et des entreprises en particulier accorde depuis plusieurs années une place de plus en plus importante au pilotage de projets. Il est certain, qu'au cours de sa carrière, tout manager aura à intervenir dans des situations de projet.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce cours vise à familiariser les étudiants avec les enjeux clefs des situations de management de projet, à savoir :

- Structurer le projet (périmètre, délais, coûts),
- Animer l'équipe projet resserrée et élargie,
- Comprendre la position de chef de projet qui suppose généralement plus de responsabilité que d'autorité,
- Se situer dans une organisation matricielle.

III - CONTENU

Le cours abordera s'organise de la façon suivante :

Séance 1 : Introduction – Simulation d'un micro projet

Séance 2 : Projets et dynamique concurrentielle – Définitions

Séance 3 : Les phases amont des projets

Séance 4 : L'articulation du projet avec son organisation hôte

Séance 5 : Piloter un projet : simulation

Séance 6 : Piloter un projet : coûts, délais et risques

Séance 7 : Piloter un projet méthodes et postures

Séance 8 : Piloter un projet : questions de leadership

Séance 9 : Le management de projet : critiques et nouveaux regards

Séance 10 : Présentation des projets analysés – QCM de synthèse – Conclusion

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement aura lieu à la fois sous forme didactique avec des apports méthodologiques, ainsi que sous la forme d'exercices, cas, et simulations de situation/training. Des praticiens seront sollicités pour présenter leur expérience.

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle continu, résumé d'un article (30 %) ; QCM individuel (20 %).

Analyse par groupe d'un projet réel (50%).

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Asquin, A., Falcoz, C., Picq, T., (2005), *Ce que manager un projet veut dire*, Ed. d'organisations, 302 p.

- Baker, S. & K. (1998), *The Complete Idiot's Guide To Project Management*, New York: Macmillan, Alpha Books, 329p.

- Butrick, R., (2000), *Gestion de projet en action*, Village Mondial, Les Echos, édition originale, *The project workout*, Time / Prentice Hall, 2d édition.

- Garel, G. (2003), *Le management de projet*, Paris, La Découverte. Garel, G.,

- Giard, V., Midler, C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert (collection FNEGE), Paris.

- Germain, O., (Ed.), (2006), *Nouvelles figures du projet en management*, Editions Management et Société Collection Gestion en Liberté

- Jolivet, F., (2003), *Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet*, Editions EMS
- Kerzner, H., (2000), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Seventh Edition, John Wiley & Sons.
- Meredith, J.R., & Mantel, S.J., (1999), *Project Management: A Managerial Approach*, John Wiley & Sons
- Picq, T. (2005) *Manager une équipe projet*, 2e édition, Dunod.
- Quinio, B., Lecoœur, A., (2003), *Projet de système d'information. Une démarche et des outils pour le chef de projet*, Vuibert, Coll. Explicit.

Professeur : Christian BLANCKAERT, cblanckaert@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du Cycle Master.

I - OBJECTIFS

Ce cours vise à expliciter les clefs du succès et les facteurs d'échec dans les entreprises dites « de luxe ».

On étudiera des cas concrets et chaque étudiant participera à l'analyse fine d'une Maison de luxe.

Il s'agira de mettre en évidence les raisons pour lesquelles certaines Maisons connaissent le succès ou l'échec, le succès encore, l'échec à nouveau.

L'analyse sera à la fois financière et commerciale, mais il sera nécessaire d'observer les comportements des forces de vente, les stratégies d'image, comme toutes les formes de relations avec les clients finaux.

Enfin, l'observation des produits permettra aux étudiants de se faire une opinion « objective ».

II - CONTENU

Durée du cours : 10 séances de 3 heures.

Voici un programme – type. Tous les cas pourront être modifiés chaque année :

1. Introduction générale
2. Le cas Yves Saint Laurent
3. Le cas Pierre Frey
4. Le cas Hermès
5. Le cas Léonard
6. Le cas Jean-Paul Gaultier
7. L'imaginaire (Leila Menchari)
8. Le cas Lafite Rothschild
9. Synthèse globale et conclusions
10. Exercice surprise

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours mêlera des approches théoriques et pratiques fondées sur l'expérience, issues de la vie des affaires depuis vingt ans, de l'observation de cet univers et des nombreux dialogues avec les acteurs successifs du luxe. Quelques patrons et responsables choisis viendront écouter les étudiants, et réagir.

Certaines séances auront lieu dans les entreprises.

Chaque étudiant participera à un groupe d'analyse qui présentera son « verdict », insistant sur les clefs essentielles qui peuvent expliquer la notoriété, le succès, ou l'échec de la marque. Les étudiants iront sur place, pour se rendre compte eux-mêmes, sur les lieux de vente, dans les ateliers, et le Groupe devra remettre un rapport de synthèse (cf. IV).

Chaque groupe devra recommander une stratégie adaptée à l'entreprise retenue (présentation orale ; cf. IV).

Il n'y aura que 6 ou 7 étudiants par groupe. Enfin, chaque étudiant devra remettre un mémoire individuel de 10 ou 15 pages en anglais ou en français qui portera sur une entreprise du luxe. Chaque étudiant recevra son sujet de mémoire lors de la première séance (cf. IV)

IV - MODALITES D'EVALUATION

La note finale sera la moyenne de 3 notes :

- Rapport de groupe pour la présentation d'un cas en séance : Un tiers de la note
- Participation en séance de chacun : Un tiers de la note
- Mémoire individuel : Un tiers de la note

V - LIVRES DE REFERENCE

- Luxe – Christian Blanckaert – Cherche midi 2009. - Les chemins du luxe – Christian Blanckaert – Grasset. - La séduction (Revue Autrement) – février 2002 – Collection Mutations – Gérald Cohen. - - The cult of luxury brand

– Rahda Chadha et Paul husband – Editions Nicholas Breaby International. - Les mots du luxe (Comité Colbert).
- How luxury lost its lustre (Dana Thomas) Editions Allan Lane (penguin books). - Management et création,
entre rationalité et émotion – IFM. - Luxury brand management – Miche Chevalier et Gérald Mazzalovo –
Editions John Wiley and Sons. – Luxe Trotter – Christian Blanckaert – Cherche midi 2012 – Les 100 mots du
luxe – Christian Blanckaert – PUF - Que Sais-je 2012

Professor : Jacqueline FENDT, jfendt@escpeurope.eu,

Assistant : Soumpo Diarra, SHO Department, room 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

I - INTRODUCTION

Family businesses impact upon our lives. It is estimated that in most countries over 80% of all companies are family owned, that these firms substantially contribute to GDP and that they largely account for economic growth, prosperity and job creation. This elective addresses itself to students interested in family enterprise, principally daughters and sons of entrepreneurs, who may one day be concerned with the family business in a direct or indirect way, but also future family business consultants, managers, accountants, lawyers etc. The course's purpose is to introduce students to the important topics and particularities of family enterprise, both in order to help them in their decisionmaking regarding their own implication in the family firm, and to help make their eventual entry satisfactory and successful.

II - COURSE CONTENT AND LEARNING OBJECTIVES

This English language elective will offer some theory and a lot of practice: a conceptual framework will outline and relate:

* *key areas and issues of family business management*, such as: life cycles, dynamic capability, governance, risk management, board performance, and family crises, and

* *key leadership roles*, such as: the founder/owner, the heir/successor, siblings, in laws, nonfamily managers, external consultants, etc.

Students will understand the particularities of the family firm and their management implications. They will discover and learn to apply a set of appropriate strategies, tools and methods.

III - DETAILED COURSE STRUCTURE

1	<i>Conceptualizing Family Business</i> Theory, facts and figures; the history of family enterprise; performance; characteristics and dimensions; aligning life cycles of individuals, of families, of businesses, of industries
2	<i>Resources for Starting, Managing, Growing and Changing the Family Firm</i> Mobilizing, using, creating and losing resources; tangible, intangible capital (finance, infrastructure, social, human); dynamic capability
3	<i>Should I Enter the Family Firm? Rules for Entry</i> Family firm due diligence; personal assessment tools; understanding eligibility, education, experience, age, compensation, performance, roles, relationships, and ownership
4	<i>Family Firm Governance</i> The challenges of governance; broaching the issue; establishing a <i>Genogram</i> ; identifying family member expectations; equality vs. equity; choosing a structure. Organizing governance: separating family, ownership and management; the charters, the councils
5	<i>Effective Family Boards</i> Going for diversity; going for performance; establishing trust; structuring meetings; the "right" information; remuneration; allocating specific tasks; team building, collective energy
6	<i>Family Firm Risk Management</i> Linking strategy and operations; formalizing risks for better management; secure stakeholder commitment and accountability; action-related risks vs. the risk of not taking action; working with external advisers; helping the board in its supervisory mission
7	<i>Start up, Up and Running, The Maturing Firm, Decline or Regeneration, Exit</i> Opportunities and strategies in the start up stage; growth: blessing or curse? Impetus, speed and direction of growth; navigating decline and renewal; IOP: taking the family firm public; closing the family firm
8	<i>Managing the Firm Through Family Crises and Family Secrets</i> Affect and emotion; conflicts between family members: husband-wife, parents-children, siblings, cousins, in laws, non-family stakeholders; tools and methods of crisis avoidance and crisis management

9	<i>Family Business Transmission or Succession</i> Ownership structures, pyramid ownership; understanding the stakes; retirement, death, legitimacy, and imposture; prerequisites for a successful transmission
10	<i>Consulting a Family Firm</i> Understanding the assignment: ambiguities, context, framework; working with the owner, with management, with the family

IV - PEDAGOGY

The pedagogic approach is a mix between conceptual and applied knowledge transfer, group work, debate, experience sharing and direct experimentation. It will challenge and develop participants' individual reflection and self-analysis as well as various managerial and social skills such as leadership, teamwork, meeting management, conflict management and presentation ("ideas selling").

V - EVALUATION AND VALIDATION

This is not an ex cathedra elective. You are expected to come committed, and encouraged to maximize intellectual and experiential impact by amply sharing your reflections, experiences, doubts and ideas, both with faculty and participants. A great deal of the course takeaway lies within participants.

Evaluation will be based on a group case study, on an individual exercise and on class participation.

More than two non-excused absences result in non-validation of the course.

VI - RECOMMENDED READING

Stewart, A. (2003) Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4) 4, 383-396

Peredo, A.M. (2003) Nothing Thicker than Blood? Comment on "Help One Another, Use One Another: Toward an Anthropology of Family Business" *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27 4, 397-400

Morck, R. & Yeung, B. (2003) Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4) 366-382

Holland, P. & Boulton, W. R. (1984) Balancing the "Family" and the "Business" in Family Business. *Business Horizons*, Vol. 27 Issue 2

Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1989) The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 22 Issue 3, p31

Johannisson, B. & Huse, M. (2000) Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12 Issue 4, p353-378

Shepherd, D. & Zacharakis, A. (2000) Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 24 Issue 4, p25-41

Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer 1999, 19-39

Upton, N. Teal, E. & Felan, J. (2001) Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms, *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72

...all above articles are available from the EBSCO Database.

Professeur : Thierry BOUDES, tboudes@escpeurope.eu

Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, Département SHO, bureau 2116, Tel : 01 49 23 22 93, icharoux@escpeurope.eu

Ce cours sera animé par Alexis Gardy (ESCP 01), Principal de Roland Berger Strategy Consultants au bureau de Paris, où il coordonne la pratique Tourisme & Loisirs. Public : Tous étudiants du cycle Master Prérequis : aucun

I - OBJECTIFS

La plupart des entreprises, qu'elles soient industrielles ou de services, sont confrontées à un moment de leur histoire à la stagnation de leur chiffre d'affaires et/ou de leur rentabilité: ralentissement de la croissance de leur marché cœur, maturité accrue de leurs produits phares et intensification de la concurrence sur les segments les plus profitables les obligent à rechercher de nouveaux relais de croissance et de profitabilité. Lors de ces étapes clés du développement de toute entreprise, les acteurs les plus performants sont capables de réinventer leur métier traditionnel et d'aller générer une croissance rentable au-delà de leurs frontières habituelles. Le cours se propose donc d'analyser les stratégies déployées par ces acteurs pour capter de manière plus agressive les opportunités de croissance et de comparer les business models associés.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Familiariser les étudiants avec les concepts, méthodologies et outils de l'analyse d'un système de valeur (ex : segmentation de marché, business model, facteur clé de succès, analyse faire ou acheter, ...).
- Fournir aux étudiants une typologie des stratégies de croissance activables en situation de stagnation.
- Familiariser les étudiants avec le métier de consultant en stratégie.

III - CONTENU

Le cours abordera plus particulièrement quatre types de stratégies de croissance :

– **Des stratégies de pénétration des pays émergents** : le transfert d'activités vers les pays émergents ne relève pas uniquement d'une volonté de réduire le coût unitaire des produits ou de sécuriser les effets de change. Il vise de plus en plus à disposer d'une base locale pour développer les ventes, accéder à des réservoirs de croissance encore inexploités, et parfois même acquérir des savoir faire sur de nouveaux marchés.

Le secteur Automobile développe par exemple des Joint Ventures avec des partenaires locaux (comme par exemple: en Chine ou en Iran) pour adresser les marchés en forte croissance et acquérir du savoir faire technologique sur les marchés du low-cost.

– **Des stratégies de croissance multicanaux** : l'essor d'Internet révolutionne les modes de relation avec les clients et offre de nouvelles opportunités de croissance profitable. En effet, face à la stabilisation voire l'érosion des ventes via les canaux traditionnels, les entreprises développent des modèles capitalisant sur ces canaux alternatifs, et inventent de nouveaux Business Models plus attractifs à la fois en terme de proposition de valeur pour le client et de rentabilité pour l'entreprise.

Le secteur du Retail repense ainsi intégralement son Business Model et développe des stratégies combinées "click & mortar" qui s'appuient sur le canal Internet. Ce dernier devient en effet une arme extrêmement efficace de développement de l'offre, d'élargissement du périmètre géographique couvert, et de maximisation du taux de conversion en acte d'achat.

– **Des stratégies de développement des services** : le ralentissement de la croissance de certains marchés traditionnellement dynamiques poussent les acteurs historiques à se déplacer sur la chaîne de valeur pour se positionner sur des services à plus forte valeur ajoutée. Au travers d'une réflexion sur la maximisation des actifs clés disponibles, ces entreprises réinventent leur modèle et partent à la conquête de nouveaux marchés.

Pour contrer l'effet "ciseau" apparu au milieu des années 2000, les acteurs historiques du secteur Telecom ont dû s'attacher à développer des stratégies innovantes pour glisser vers les métiers de contenu à valeur ajoutée. Aujourd'hui, capitalisant sur leur accès direct au client final, ils rentrent en concurrence directe avec les grands producteurs / distributeurs de contenu (Pay TV) et les fabricants d'équipement (Apple) pour le contrôle de ce relais de croissance.

– **Des stratégies de "build-up"** : dans les secteurs encore peu matures, les opportunités de croissance existent

par la consolidation d'acteurs environnants et l'atteinte de synergies commerciales ou de coûts. Dès lors l'existence d'une croissance rentable réside dans la capacité à identifier les acteurs pertinents et à les intégrer efficacement dans une stratégie long terme cohérente.

Le secteur du Loisirs est régulièrement confronté à une stagnation de l'activité marquant l'absolue nécessité d'innover sans cesse et de proposer des produits nouveaux au client. Cette capacité à innover n'est pas toujours présente au sein des grands groupes – leaders de leur marché depuis plusieurs années – et leur capacité à changer n'est pas évidente. L'intégration d'acteurs plus récents, plus agiles et plus réactifs aux nouvelles attentes des clients est une opportunité à considérer sérieusement dans le cadre d'une stratégie de "build up" maîtrisée. Plusieurs cas et exemples pourront être détaillés, en particulier la stratégie récemment appliquée d'un leader français du loisir.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les cours alterneront trois types de situations :

- le consultant expose contexte et objectifs, puis s'engage une session d'échange et de questions / réponses avec les étudiants afin de s'assurer de l'appropriation des concepts clés
- atelier de travail en équipe mixtes consultants-étudiants pour structurer la problématique et formuler des recommandations,
- les étudiants synthétisent leurs recommandations (présentation en quelques slides) et les présentent aux consultants et à l'industriel. Ils pourront alors confronter leur analyse à celle de l'industriel qui exposera son approche.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation finale se fonde sur les deux points suivants :

- participation au cours, interventions et pro-activité des étudiants,
- qualité des cas produits par écrit et des échanges avec les consultants,
- évaluation finale sur la base d'un questionnaire à choix multiple représentant 50% de la note finale.

VI - LIVRES DE REFERENCE

La bibliographie détaillée sera fournie lors de la première séance.

Professeur : Aurélien ACQUIER, aacquier@escpeurope.eu

Assistante : Soumpo Diarra, SHO Department, room 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

Public : M1 / M2. Langue : Français.

Prérequis : aucun

I - OBJECTIFS

Le développement durable amène de plus en plus de grandes entreprises à repenser leur offre de valeur afin d'y intégrer des attentes environnementales et/ou sociales. Comment une entreprise peut-elle intégrer ces nouvelles dimensions (respect de l'environnement, risques santé, etc.) au sein de son offre de valeur, dans son positionnement stratégique et son marketing mix ? Jusqu'où aller ? N'y a-t-il pas plus de risques que de bénéfices à s'engager dans ce sens ? Sous quelles conditions s'engager ?

Pour appréhender ces questions, le cours s'appuie sur une étude de cas réelle avec un entrepreneur ou une entreprise confrontée à des problématiques de développement durable. Les étudiants du cours travaillent donc sur un cas concret, et doivent aboutir à la formulation de recommandations à l'issue du cours. L'objectif du cours est donc d'offrir aux étudiants un ensemble d'outils et de modes de raisonnement permettant d'analyser l'impact du développement durable sur la stratégie et le marketing de l'entreprise, et d'identifier des axes de décisions dans ces mêmes domaines.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A l'issue du cours, les étudiants devront :

- Être capable d'évaluer l'impact du DD sur la stratégie et le marketing de l'entreprise,
- Être capable de créativité face à des problèmes complexes
- Identifier différents types de positionnement en matière de développement durable (opportunités et risques associés)
- Imaginer, à travers une analyse de cas réel, des possibilités de repositionnement et de re-conception de business models pour une entreprise
- Appréhender les enjeux de mise en œuvre associés

III - CONTENU

- Rappel des grands enjeux du développement durable (changement climatique, accès aux ressources en eau, biodiversité, etc.)
- Analyse critique des outils et pratiques classiques de la stratégie et du marketing (obsolescence organisée, gestion des parties prenantes, etc.)
- Élaborer une stratégie de développement durable : outils de diagnostic, de décision et de déploiement
- Repenser les pratiques marketing : outils de diagnostic, de décision et de déploiement
- Travail sur un cas d'entreprise sur une problématique DD

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Présentations, discussions, lectures
- Travail approfondi sur un cas réel, sur l'ensemble du cours, identifié par le professeur en amont du cours.

V - MODALITES D'EVALUATION

- Examen individuel sur table
- Analyse collective de textes
- Travail collectif sur les cas

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Aggeri, F., Pezet E. & Acquier, A. (2005) : *Organiser le développement durable*, Vuibert. - Bascoul, G., Moutot, J-M. (2009), *Marketing du développement durable*, Dunod. - Freeman, R. E. (1984) : *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc.- Orsato, R.J. (2009), "*Sustainability Strategies : when does it pay to be green*", Palgrave.

**COURS ÉLECTIFS
DE 15 HEURES**

Professeur : Annie BRESSAC, abressac@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Cet électif s'adresse à tous les étudiants du cycle Master qui souhaitent comprendre et approfondir la démarche d'analyse des risques liés aux activités d'une organisation, et connaître les référentiels de contrôle interne visant à leur maîtrise. **Ce cours fait partie de la liste des électifs de l'option par capitalisation Information Financière et Audit (IFA). Prérequis : aucun**

I - OBJECTIFS

La connaissance et la maîtrise des risques sont devenues un enjeu majeur de nombreuses entreprises impliquant tant les acteurs classiques (les services d'audit interne) que de nouveaux intervenants au sein de l'organisation.

Pour faire face à cet enjeu, l'entreprise peut déployer une démarche de cartographie des risques qui permet d'en faire l'inventaire et de les hiérarchiser.

En outre, des exigences légales et réglementaires, telles que Loi de Sécurité Financière ou la loi Sarbanes-Oxley, imposent à chacun de connaître les concepts de contrôle interne, ainsi que les méthodes et outils pour l'évaluer et l'optimiser

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Comprendre les notions de risque et de contrôle interne
- Connaître les exigences légales qui s'appliquent aux entreprises
- Savoir élaborer une cartographie des risques et définir les actions de maîtrise nécessaires

III - CONTENU

- Le contrôle interne : définition, acteurs, limites
- L'articulation "management des risques" et "contrôle interne"
- Les modèles de référence en contrôle interne et leurs évolutions récentes
- La cartographie des risques : objectifs et principes d'élaboration
- Les démarches de mise en œuvre et d'évaluation du contrôle interne

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Chaque séance est organisée autour de:

- une discussion des thèmes principaux
- une illustration pratique du thème
- un travail sur des cas et/ou des exercices pratiques

V - MODALITES D'EVALUATION

Examen terminal 100%

VI - LIVRES DE REFERENCE

La pratique du contrôle interne, Editions d'Organisation

Le management des risques de l'entreprise, Editions d'Organisation.

Professeur: Sergio VASQUEZ BONFMAN, vasquez@escpeurope.eu

Assistante : Florence SZOT, bureau 3412, Tel : 01 49 23 20 43 fszot@escpeurope.eu

Public : Les étudiants du cycle Master ayant suivi le cours ITS de 1ère année

Ce cours entre dans les cours à suivre pour obtenir l'équivalence du module Contrôle de Gestion de la filière expertise comptable

Prérequis : cours ITS de 1ère année

I - OBJECTIFS

Les systèmes intégrés de gestion, et surtout les Progiciels de Gestion Intégrés (ou progiciels ERP, « Enterprise Resource Planning »), sont devenus des outils de travail standards dans la plupart des entreprises, grandes ou petites, qu'elles soient du secteur industriel, des services ou même du secteur public. La mise en œuvre d'un ERP / CRM dans une entreprise est dans une majorité de cas liée à des enjeux stratégiques ; elle entraîne des évolutions techniques, mais aussi des évolutions métier / fonctionnelles voire organisationnelles. Les projets de mise en place ou d'extension sont en général longs et complexes.

Ce cours a pour but de permettre aux participants de comprendre les contextes et objectifs stratégiques qui peuvent amener l'entreprise à s'appuyer sur un Progiciel de Gestion Intégré, ainsi que d'acquérir les connaissances de base sur ces outils, les méthodes de mise en œuvre et les conditions de réussite, enfin l'indispensable gestion du changement avant, pendant et après le projet.

Chaque séance est construite sur deux composantes : une partie de cours et une partie applicative. Cette composante consiste en des démonstrations, des études de cas et des interventions de cabinets de Conseils spécialisés dans la mise en place d'ERP.

A l'issue du cours, les participants seront donc à même de contribuer à des projets de mise en place ou d'extension d'un Progiciel de Gestion Intégré en entreprise, dans des rôles à forte orientation fonctionnelle.

II - CONTENU

Séance 1 - Enjeux des SI – les grands Progiciels de Gestion.

- ◆ Présentation du cours et des règles du jeu, partage des attentes des étudiants
- ◆ Définition du SI et des grands progiciels de gestion
- ◆ Architecture organisation du SI.
- ◆ Etude de cas : cabinet Stratos 1 réalisé en groupe de 4 étudiants
- ◆ Démonstration de Open ERP : identification des activités dans un projet ERP.

Séance 2 – Business process Management et ERP.

- 24) Présentation du BPM et des outils de modélisation des processus.
- 25) Présentation générale des ERP et vision globale d'un projet d'ERP.
- 26) Etude de cas ERP : APO Normandie.
- 27) Apports de cours et grille de choix

Séance 3 – Préparation d'un projet ERP. (Cabinet Oresys, S. VASQUEZ BRONFMAN).

Introduction :

- ◆ Accueil
- ◆ Présentation d'Oresys
- ◆ Projets ERP : généralités

- 1 - Lancement d'un projet ERP : Exemple VEOLIA ENVIRONNEMENT
 - 10) Genèse du projet
 - 11) Focus sur l'importance de la démarche processus / organisation
- 2 - Exercice : démarche processus :
 - 28) Modélisation d'un processus (en sous-groupes)
 - 29) Débriefing et présentation d'un livrable type « processus »
- 3 - Décider de la mise en place d'un ERP :
 - ♦ Cadrage, urbanisme des SI, Business Case
- 4 - choisir l'ERP et l'intégrateur :
 - 39) Principes
 - 40) Brainstorming en 2 demi-groupes
 - 41) Critères de choix d'un éditeur ERP
 - 42) Critères de choix d'un intégrateur
 - 43) Débriefing et présentation d'exemples de grilles de dépouillement d'appel d'offre
- 5 – Exercice (pour séance 4) : Construire une équipe projet :
 - 16) Exercice à réaliser en petits groupes pour la semaine suivante.

Séance 4 – (Cabinet Oresys, S. VASQUEZ BRONFMAN)

- 1 – Restitution de l'exercice : Construire une équipe projet
 - ♦ Présentation de résultats
 - ♦ Proposition d'une équipe projet type
- 2 - Construire la solution ERP
 - ♦ Etapes de la réalisation d'un ERP :
 - ♦ Exemple et spécificités d'une approche (Core Model)
- 3 -Déployer la solution ERP
 - o. Plan de déploiement type
 - p. Exercice : analyse et élaboration d'une stratégie de déploiement
- 4 - Accompagner le changement
 - q. Les composantes de la conduite du changement (brainstorming)
 - r. Débriefing et présentation d'un dispositif complet de conduite du changement
- 5 - Conclusion

Séance 5 : Évaluation économique d'un projet ERP. Cas d'application.

Évaluation économique d'un projet ERP

Fin du cours et synthèse des cas

Cas d'application par une société de conseils & services. (Cabinet ML&A).

III - METHODES PEDAGOGIQUES ET MODALITES D'EVALUATION

Ce cours, constitué de 5 séances de 3 heures chacune, est animé par les intervenants principaux et deux intervenants externes (cabinets de conseil). La bonne compréhension des concepts présentés est validée par des travaux écrits. L'évaluation se fera par notation de cas.

IV - LIVRES DE REFERENCE

Communiqués durant le cours :

- Sélection d'articles et d'ouvrage
- Documentation professionnelle (éditeurs, cabinets conseils)
- Sites Web

Professor : Christopher HOSSFELD, chossfeld@escpeurope.eu

Assistant: Anne-Marie VIALLÉ, FRA Department, room 2306, 01 49 23 20 60, vialle@escpeurope.eu

Course intended for: M1 and M2

Prerequisite: to take this course, students should have solid knowledge of basic financial accounting. Advanced financial accounting follows-on from the “Financial Accounting – Basic Principles” course; it can be taken in parallel with or after the “Group Financial Statements” course.

This course is also an elective of the major "Financial Reporting and Audit". It is useful for those who will prepare the CFA exams, especially the “Financial Statement Analysis” area.

I - LEARNING OBJECTIVES

The objective of this course is to study selected accounting problems whose understanding is necessary to a wide range of financial statement users (investment and corporate bankers, financial analysts, corporate finance managers, M&A consultants etc.). All problems will be treated using International Financial Reporting Standards (IFRS) as a basis but eventually US-GAAP and other national GAAPs will be presented in comparison.

II - LEARNING OUTCOMES

Develop a sense for differences in financial reporting of companies from different countries.

Develop financial analysis skills in an international setting.

Understand and master the main problems related to accounting for mergers and acquisitions, and financial instruments.

III - CONTENT

1: Accounting for mergers & acquisitions

- Accounting for M&A transactions
- Accounting for special purpose entities

2+3: Accounting for financial instruments

- Different types of financial instruments and their accounting
- Compound financial instruments
- Hedge Accounting

4+5: International financial statement analysis: A case study

IV - TEACHING METHODS

Each three hour session will consist of

- Instructor commentary on the subject
- Worked examples and case studies.

V - ASSESSMENT METHODS

There will be a 1 h 30 final exam in session 5.

VI - REFERENCE BOOKS

Baker/Lembke/King: Advanced Financial Accounting, 8th edition, McGraw Hill International Edition, 2009.

Bline/Fischer/Skekel: Advanced Accounting, Wiley, 2009.

Additional references may be given during the course.

Professeur : Alain MIKOL, mikol@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Public : M1 et M2

Tous étudiants du cycle Master ayant les connaissances minimales acquises dans les cours fondamentaux de comptabilité et de finance. Prérequis : aucun

Ce cours fait partie de la liste des électifs de l'option par capitalisation *Information Financière et Audit* (IFA), de l'option *Droit et Finance* (dépt SJES) et de la filière expertise comptable.

I - OBJECTIFS

La fusion est souvent l'occasion pour l'entreprise d'accroître sa surface financière, ses parts de marché et son poids économique. Les stratégies de fusion impliquent la mise en œuvre de méthodes dont l'un des éléments principaux est l'évaluation des sociétés qui vont fusionner ou qui vont être absorbées.

Les objectifs de cet électif sont les suivants :

- Pourquoi fusionner ou absorber ?
- Comment évaluer les deux sociétés qui fusionnent ? Cette question est abordée en privilégiant l'aspect PME.
- Quelles sont les conséquences comptables ?

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Acquérir une bonne maîtrise des méthodes d'évaluation et des techniques de fusion des entreprises
- Être capable de prendre en charge une mission récurrente dans une Direction financière d'entreprise ou de groupe, ou dans un cabinet d'audit.

III - CONTENU

- 1. Introduction : les raisons financières et économiques qui conduisent à l'évaluation et aux fusions.**
- 2. Diagnostic de l'entreprise dans l'optique d'une fusion.**
- 3. Caractéristiques comptables des fusions.**

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Chaque séance de 3 heures comprend :

- Un exposé des concepts et une présentation des outils.
- Des applications pratiques à partir d'exercices et de cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

La dernière séance est consacrée à des exposés préparés en groupe et choisis sur une liste indicative. Ces exposés accompagnés d'une présentation écrite constituent la base de l'évaluation.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Mémento comptable Lefebvre (4350s) (édition annuelle)

COHEN Elie : *Analyse financière* ; Economica (édition régulière).

EGLEM Jean-Yves, PHILIPPS André et RAULET Christiane : *Analyse comptable et financière* ; Dunod (édition annuelle).

Professor: Michael HAENLEIN, haenlein@escpeurope.eu

Assistant: Maryline PANZER, Marketing Department, room 2413, Tel: 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for M1 & M2 students

Prerequisite: none

I - LEARNING OBJECTIVES

Although managers agree that pricing decisions have significant long-term implications, pricing is one of the least understood and most controversial aspects of managerial decision. While many marketing activities are geared toward creating value for the customer, sound pricing decisions are the fundamental tool businesses use to capture the value they create. This course focuses on pricing strategy and tactics from both theoretical and applied contexts. The course concentrates on how firms attempt to capture value and profits in the revenues that they earn. Additional focus will also be made on pricing dynamics and the reaction to competitor pricing at the firm and product level. The materials used in the course are intended to provide students with a comprehensive exposure to making managerial pricing decisions. The course is designed to help students understand theoretical pricing concepts and apply them to a variety of applied marketing scenarios. The course illustrates with numerous examples how common tactical approaches to pricing undermine a company's ability to realize its profit potential.

II - LEARNING OUTCOMES

Students will be trained to take pricing decisions and to understand the multitude of factors that need to be taken account of when taking such decisions.

III - CONTENT

Session 1: Introduction + Pricing strategy I (Value creation)

Session 2: Pricing strategy II (Price structure, Value communication, Pricing policy, Price level)

Session 3: Pricing tactics I (Cost, Financial analysis, Price competition, Channel pricing)

Session 4: Pricing tactics II (Lifecycle pricing, Pricing research, Ethics)

Session 5: Final exam

Students are required to attend all class sessions. Under exceptional circumstances a student may miss one session, under the condition that s/he informs me about the absence prior to the session by e-Mail. Students who miss more than one session (i.e. did not attend at least four sessions) or do not provide a valid excuse for their absence prior to the session by e-Mail will be automatically excluded from the class. They will not be able to take the exam, won't be graded for the group project and ultimately will not receive credit for the course. Students are equally expected to arrive to class on time. Once class has started, no student will be allowed to enter the room anymore. This implies that **a student who is late to class might be considered as absent**, which results in the fact that s/he will be excluded from class.

IV - TEACHING METHODS

There will be four sessions of three hours each. Each session will consist of a lecture-presentation complemented by exercises and mini cases conducted in seminar fashion focused on applying the theoretical information acquired. Exercises and mini cases will be organized around teams of students who, on a rotating basis, will focus on issues raised by the cases and present their findings and positions. Non-presenting groups are charged with challenging the presenters.

V - ASSESSMENT METHODS

The overall evaluation of each student will be determined in the following manner:

Group assignment (case study): 25%. Final exam: 75%

Group assignment: A case study and associated set of questions will be handed out at the end of Session 3.

This case study should be done in **groups of five to six students**. I'll leave it up to you with which people you'd like to work together. There is no need to inform me about the group composition now. Your report should, however, include a title page which lists all members of your group. Students, who are not listed on any report, receive 0 points for this exercise. Your report should consist of a Word document (10 pages maximum, 1.5 line spacing, Times New Roman, 12 pt). Note that this 10 page limit does not include the title page or any appendices you wish to add to your work. Your report is to be handed in by e-Mail in either Word or pdf-format until 23:59 on the day of the final exam. I will only grade reports that I have received by this deadline. Any report that I will receive afterwards, will be graded 0 points.

Final exam: The final exam will be a written test administered during the last session. It will consist of an exercise/ a mini case (similar in style to the ones discussed in class), combined with a revision of the basic concepts discussed during the lectures. Note that in case a student fails the course, no second exam will be offered. [Aucun rattrapage ne sera prévu].

VI - REFERENCE BOOKS

- Marn, Michael V., Eric V. Roegner and Craig C. Zawada. "The price advantage" 2004. John Wiley & Sons (ISBN 0471466697)
- Nagel, Thomas T. and Hogan, John E. "The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably". 2005, 4th edition. Prentice Hall (ISBN 0131856774)
- Green, Paul E. and V. Srinivasan (1990), "Conjoint analysis in marketing: New developments with implications for research and practice," *Journal of marketing*, 54 (4), 3 – 19
- Tversky, Amos and Daniel Kahneman (1981), "The framing of decisions and the psychology of choice," *Science*, 211 (4481), 453 – 58
- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, and Richard Thaler (1986), "Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market," *The American economic review*, 76 (4), 728 – 41
- Sweeney, Jillian C. and Geoffrey N. Soutar (2001), "Customer perceived value: The development of a multiple item scale," *Journal of retailing*, 77 (2), 203 – 20
- Vanhuele, Marc and Xavier Drèze (2002), "Measuring the price knowledge shoppers bring to the store," *Journal of marketing*, 66 (4), 72 – 85
- Xia, Lang, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox (2004), "The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions," *Journal of marketing*, 68 (4), 1 – 15
- Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence," *Journal of marketing*, 52 (3), 2 – 22.

ME-BUSINESS: CUSTOMIZATION AND USING INFORMATION TECHNOLOGY TO BUILD A GLOBAL CUSTOMIZATION BUSINESS

Code : BE3D-A7

- 15h/2,5 ECTS
Term 1
Paris Campus

Professor: Robert E. PIRET, piret@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, SHO Department, room 2116, 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students

Language: Instruction will be in English.

I - LEARNING OBJECTIVES

This course provides a guide for understanding Mass Customization and the role of Information Technology and the Internet as essential tools for its development. It combines and relates both the market and operational issues that govern the economics of Mass Customization. Examples from companies around the world are provided, including a number of in-depth corporate and functional case studies. For example, the critical fulfillment management aspect is analyzed in detail. Industries covered range from consumer products through life sciences to technology-intensive durables. Media, banking and other service sectors are also treated.

II - LEARNING OUTCOMES

To review the theory, goals, mechanisms and processes, and results of customization and mass customization.

III - CONTENT

PART I: Why People Want Customization and Understanding Mass Customization

PART II: Strategies for Mass Customization and The role of Information Technology and the Internet

IV - TEACHING METHODS

Seminars, readings, workshops.

Individual work: Readings, exercises.

V - ASSESSMENT METHODS

Course evaluation will be based on class participation (50%) and a final quiz (50%).

VI - REFERENCE BOOKS

The third wave - Toffler – 1980. Future shock - Toffler – 1970. Economics of Product Development by Users: The Impact of 'Sticky' - Hippel – 1998. Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion - Huffman, Kahn – 1998. Agile product development for mass customization - Anderson – 1997. Design for mass customization - Tseng, Jiao – 1996. Information as a Critical Success Factor for Mass Customization, Or: Why Even a Customized Shoe Not Always Fits - Reichwald, Piller, et al. - 2000. Mass Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits - Hart – 1995. Creating a Custom Mass Production Channel on the Internet - Eloffson, Robinson – 1998. From Value Chain to Value Constellation - Normann, Ramírez - 1993. Characterizing Customer Value for Product Customization - Du, Tseng – 1999. Value Creation by Company-Consumer Interaction - Wikström – 1996. Mass Customization, 3rd edition - Piller – 2003. Design by Customers for - Tseng, Du – 1998. Manufacturing Planning and Control Content Management in Virtual Enterprises Pursuing Mass Customization - Rautenstrauch, Taggermann, et al. - 2002. Are You Ready to Serve Creative Customers?" Supply Chain Connection - Stanford Supply Chain Forum - Tseng – 2002. Mass Customization Facing Logistics Challenges, in: Rautenstrauch, C. et al. (Hrsg.): Moving into - Schenk, R – 2002. Mass customization, in - Westbrook, Williamson – 1993. Mythos Mass Customization, in - Piller, Ihl – 2002. Build customer relationships - Jackson – 1985. Mass Customization at Levi Strauss, Speech at the "Think Custom" Conference - Choudpouri – 2000. Managing high variety - Piller, Koch, et al. - 2003. Customization that counts, in: J.H. Gilmore / B.J. Pine (Eds.): Markets of one: creating customer-unique value through mass customization - Gilmore, Pine.

Professeur : Bruno CARPENTIER, bcarpentier@escpeurope.eu

Assistante : Florence SZOT, Département I&OM, bureau 3412, Tel: 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Étudiants Master 1 ou Master 2.

I - OBJECTIFS

Grâce à une approche à la fois conceptuelle et pratique :

- Pratiquer la gestion de projet Web
- Exercer l'ensemble des métiers concernés par cette gestion de projet (graphiste, développeur, rédacteur, hébergeur, ...) afin de mettre en lumière les compétences spécifiques du chef de projet Web.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Comprendre le fonctionnement d'un CMS

* enjeux techniques

* enjeux stratégiques

Savoir référencer un site web et générer du trafic

Comprendre les fonctions des métiers indispensables à la conception d'un site et savoir parler leur langage

Identifier et définir les Key Performance Indicators d'un site

III - CONTENU

Au fur et à mesure des séances, les concepts suivants seront abordés avant mise en pratique dans le cadre d'un projet de site Web mené en binôme par les étudiants :

Culture Internet

- ♦ Aspects juridiques
- ♦ Hébergement
- ♦ Environnement marketing
- ♦ Benchmark

Gestion de projet Web

- 30) Brief project
- 31) Cahier des charges
- 32) Règles de conception
- 33) Maquettage et prototypage
- 34) CMS et extensions
- 35) Référencement
- 36) Analyses statistiques
- 37) ...

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le professeur expose et illustre les concepts. Le cours laisse une large place à la pratique d'un CMS (Joomla, Drupal ou WordPress), pour la mise en œuvre des concepts. Les cours sont en salle informatique. L'expérience de chacun est mise à profit pour un enrichissement mutuel. **La présence est donc obligatoire.**

Toute absence non excusée (quand il s'agit d'un événement prévisible, le professeur doit impérativement être prévenu à l'avance) donne lieu à l'exclusion immédiate du cours (note F).

A partir de deux absences (excusées ou non), le cours ne peut plus être validé (note F).

L'information des étudiants est faite au moyen de la plateforme Claroline (<http://iom.i-campus.fr>) sur laquelle figurent aussi les documents du cours.

V - MODALITES D'EVALUATION

Projet par groupe de 2 : 50%

Brief Project

Cahier des charges

Maquette du site web développé avec un CMS et visible en ligne

Epreuve individuelle : 50 %

Attention : Tout manquement à l'une des composantes de l'évaluation entraîne automatiquement la non validation du crédit (note F)

VI - LIVRES DE REFERENCE

CMS

Hagen GRAF, Joomla 1.5, Le Campus – Ed Pearson (3ème édition).

Christine GRAF (dir), Joomla 2.5 - Beginner's Guide - Format Kindle

Jean Noël ANDERRUTY, Joomla ! 1.5 – Créez et administrez vos sites web, ENI Editions.

Xavier BORDERIE, Francis CHOUQUET, Amaury BALMER, WordPress 3 – Toutes les clés pour créer, maintenir et faire évoluer votre site web – Pearson

François-Xavier BOIS, Laurence BOIS, WordPress 3 pour le blogueur efficace - EyrolleS

REFERENCEMENT

Marie PRAT, Référencement de votre site Web - Google et autres moteurs de recherche - ENI Editions – 2ème édition

Olivier ANDRIEU, Réussir son référencement web - Edition 2012– Eyrolles (4^{ème} édition)

Professor: Bruno CARPENTIER, bcarpentier@escpeurope.eu

Assistant: Florence SZOT, I&OM Department, office 3412, Tel: 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Master 1 or master 2 students.

I - LEARNING OBJECTIVES

You will choose this class because :

- You are interested in the Web: its principles, its trends, its problematics. And you would like to know more about it.
- You think you may have to create or participate in a web site creation in the near future and you want to know how it works: conception, technologies, team and competencies involved, project management.
- You have heard of tools called CMS-Content Management Systems (or more specifically about Wordpress) and you want to understand what it is and practice it a bit.
- You know that, for a better understanding of things, practice is paramount. So, yes, you want to practice.
- You envision yourself creating or participating in a business which may be strongly related to Internet, you are convinced that today, technology and business are closely related and you know that knowing about technology might help.
- You'd like to understand better how search engine (Google, Bing, Yahoo,...) works.

II - LEARNING OUTCOMES

At the end of this class, you shall :

- ◆ Have enough general knowledge about the web to be able to understand its technological and marketing trends and be able to be proactive and creative in it and around it.
- ◆ Understand the principles of a CMS (Content Management System), know the practical and strategic advantages of using one. You will also know one CMS (eg Wordpress) from an actual usage point of view.
- ◆ Have a better understanding on everything related to a website, a blog
- ◆ Understand SEO (Search Engine Optimization), how it works, how to implement it.

At the end of this class, you shall not :

- ◆ Be a HTML/CSS expert.
- ◆ Be a Wordpress expert.
- ◆ Be a SEO expert.
- ◆ Be a PHP programmer.
- ◆ Be a graphist and master Photoshop
- ◆ Be able to create a beautiful, professional web site from A to Z.

Unless you already were one of those...

III - CONTENT

During the 5 three-hour sessions of this class, the following themes will be studied :

- Technology foundations for Internet and web.
- User experience principles, user interfaces.
- Web project team, web project management.
- Web 2.0 definitions, wikis, blogs, web services.
- Content Management System (CMS) principles.
- ...

Group Project conducted by students should cover the following aspects:

Internet culture

- ◆ Legal aspects
- ◆ Hosting
- ◆ Market environment
- ◆ Benchmark
- ◆ ...

Web project management

- 12) Brief project
- 13) Need analysis
- 14) Design rules
- 15) Mock and prototyping
- 16) CMS, extensions and plugins
- 17) SEO
- 18) Statistics
- 19) ...

IV - TEACHING METHODS

This class will alternate professor's lecture and students' practice. Even during lectures, students' participation is highly encouraged.

Therefore, students' presence at each and every class is mandatory for this class.

Any absence must be justified and proof material must be provided. Only one absence (with justification) is allowed. Class won't be validated if more than one absence.

If you have serious problems preventing you from following this class normally, thank you for informing us as soon as possible by providing us proof materials. Do not inform us at the end of the class, we won't be able to take the right dispositions.

V - ASSESSMENT METHODS

Students shall be evaluated according to 3 criteria :

- Project (by groups of 2) : 50%

6. Project scoping and specification document

7. Web site creation using a CMS (Preferably Wordpress but not mandatory)

- Class exam (individual) : 50%

To validate this module, student has to be evaluated on the 3 criteria, none of those shall be skipped.

VI - REFERENCE BOOKS

- Steve KRUG, Don't make me think
- Wordpress.org online material
- SEOMoz website.

Professor: Emmanuel ZILBERBERG, ezilberberg@escpeurope.eu

Assistant: Annie de SOZA, CPO Department, room 5320, 01 49 23 20 29, adesoz@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students who have attended the course "Management Control".

I - LEARNING OBJECTIVES

Enrich the conventional cost volume profit analysis with the price parameter in order to integrate demand in the profit planning models. Present the student innovative indicators such as constant revenues and profitability thresholds, break-even vicinity indicator. Present a strategic alternative to volume-minded policies based on ever decreasing prices based on value in order to develop margins.

II - LEARNING OUTCOMES

Pricing is too often seen as an operational element of mix marketing when it should be considered as a strategic challenge and opportunity for companies. Price is a signal of the value you create and offer to your customers. It is the means to capture that value aside from the costs you want to recoup. It is an essential feature of your strategy and also impacts your customers' business model.

Pricing strategies have a significant impact on performance, be it growth (volume, sales, and market shares) or profitability (contribution margin, operating income, shareholder's value)

There is no optimal price as such because you have to clarify your expectations from a pricing policy. To implement strategic pricing, you have to ask yourself and answer the following questions: are you aiming at growth and /or do you look for profitability?

If growth represents the target, do you mean absolute growth or relative one? And then, is the focus on volume or on value?

If you want profit, is it absolute profit or profit margin (operating income / sales) which is required?

Can you develop simultaneously activity and growth (profitable growth)? Which pricing strategies choose given the performance targeted? In what situations do you have to trade-off growth and profitability?

Once you have clarified your strategic targets, once you have understood the relationships between price policies and performance, you will have to face two challenges:

1. Defend and capture the value you created for your customers in a context of highly volatile markets, downward pricing pressure which often turns into fierce price wars that you have to avoid or resist.
2. Align the interest of operating managers (sales force, marketing, production managers, management controllers...) with the strategic targets of the company

By understanding the true nature of price, you will avoid the pitfalls of mixing up cost and price (cost-based pricing), of confusing price and value. You won't reduce the price to its monetary dimension and will understand how slashing down your price can destroy your bottom line, your brand image and corrupt the expectations of your customers.

You will also discover other ways to create value than price decrease and learn how to capture the real value of your products and services by creating new pricing metrics, new pricing schedules.

Price is a major performance leverage which you should rely on instead of using it, sometimes, at your own expense.

III - CONTENT

Module 1) How to leverage profitability and growth with your pricing policies

I) Pricing and growth

How pricing decisions impact sales growth rates

Securing growth: the constant revenues thresholds

Pricing policies and market shares

II) Pricing Decisions and Profitability

How pricing decisions impact the different indicators of operational performance

Securing profitability: the constant profitability thresholds

III) Managing the dilemmas: how to reconcile the top line and the bottom line
Mapping of the 8 different strategic pricing quadrants
Growth versus profitability: measuring the divergence's risk
Module 2) How to create powerful pricing simulations with Excel

IV - TEACHING METHODS

Use of numerous up-to-date examples (press articles, annual reports, lecturer's own material based on his consulting and training experiences)
Simulations based on powerful built-in functions of Excel,
Exchange with the participants.

V - ASSESSMENT METHODS

Final exam

VI - REFERENCE BOOKS

One quote to get an insight of the seminar:
"What is a cynic? A man who knows the price of everything and the value of nothing"
Oscar Wilde (1854 - 1900), *Lady Windermere's Fan*, 1892, Act III.

Professor: Steve OHANA, sohana@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, Tel: 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M1 & M2 students

Prerequisite: it is required to have some background in probability and statistics to follow this class.

I - LEARNING OBJECTIVES

The current financial crisis has brought risk management to the forefront. Short-sighted incentives geared towards the pursuit of short-term performance indicators, disregard to sustainability issues, implicit reliance on state assistance, blindness to extreme improbable events, failure to understand interconnectedness and contagions, excessive focus on regulatory compliance at the expense of critical thinking and imagination: the failures of standard risk management practices have been exposed in a crude manner in the aftermath of the crisis.

The globalization of supply chains, the big shifts changing the global state of affairs (geopolitical disorders, social networks, instantaneity of information, rise of NGO, global warming, financialization, emerging growth, resource depletion...) and the rising interconnectedness among players have reshaped the nature of the risks faced by corporations and societies. While corporations are subject to the risks of extreme financial losses and irreversible stakeholder capital deterioration, societies face new sanitary and ecological threats related to the impacts of accelerated innovations on the environment and human health. In this context, a sound risk management policy should not be considered as a matter of compliance but as a source of competitive advantage in the path towards sustainable growth.

Risk management is more an art than a science. It involves at the same time a good mastering of the technical tools underlying probabilistic modeling and statistics as well as common sense, imagination and a holistic view of the interactions between a firm and its environment. It also requires an awareness of common human and organizational failures in the perception and the management of risks and of the ways to combat them through disciplined risk processes.

The objective of this course is to provide the students with a practical and theoretical approach to risk management so that they can actively participate in the design and implementation of a risk policy framework.

II - LEARNING OUTCOMES

-Probability and statistics.

-Attitudes towards uncertainty, utility and prospect theory.

-Classical risk management failures.

-Good risk management practices for risk identification, risk evaluation, risk transfer, backtesting and stress testing of risk processes, setting up a risk culture, dealing with improbable events.

III - CONTENT

-Case studies: risk management failures...and successes

-**Quantifying uncertainty:** notions in probability and statistics, case studies

-**Attitudes towards uncertainty:** risk-seeking behavior, risk aversion, risk neutrality, utility theory, human misjudgments in probability evaluation, behavioral biases in decision making under uncertainty, prospect theory, attitudes towards unknown risks

-**Good practices in risk management:** why manage risks, risk identification and assessment, risk transfer, striking a tradeoff between cash retention and risk mitigation, how to better evaluate probabilities, how to build a risk culture, how to avoid imprudent risk taking, backtesting and stress testing of risk management, how to deal with large improbable events.

IV - TEACHING METHODS

Presentation of the main concepts and tools completed by homeworks, class discussion and case studies to provide the students with the opportunity to put theory into practice.

V - ASSESSMENT METHODS

- Home assignments (a home assignment is given every week for the following class and 5 to 10 scripts are randomly picked at the beginning of the class) (30%).
- Final project, individual or by pair on a topic related to risk management (70%).

VI - REFERENCE BOOKS

- A. Damodaran, *Strategic Risk Taking*, Wharton School Publishing
 - D. Hubbard, *The failure of risk management, why it is broken and how to fix it*, Wiley
 - Neil A. Doherty, *Corporate Risk Management*, Mc Graw Hill
 - C. Arthur Williams, Richard M. Heins, *Risk Management and Insurance*, Mc Graw-Hill International Edition
- Journals:
- Geneva Papers on Risk and Insurance, Geneva Association (www.genevaassociation.org)
 - Journal of Risk and Insurance, American Risk and Insurance Association (www.aria.org)
 - Sigma, Swiss Re (www.swissre.com)

Professor : Michael HAENLEIN, haenlein@escpeurope.eu

Assistant : Maryline PANZER, Marketing Department, room 2413, Tel : 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Course intended for M1 & M2 students

Prerequisite: none

I - COURSE OBJECTIVES

Traditionally, businesses have focused on sales and market share growth for competing in the marketplace, and generally adopted a “product-orientation”. Today, however, businesses are working with the challenges of building a “customer-orientation” in their organizations, getting to know their customers better, building relationships with them to build customer loyalty, applying differential attention to customers that vary in their profitability to the company, as well as reducing costs and consequently improving the company’s bottom line. The mission of the course is to investigate the antecedents and consequences of implementing such a customer-oriented CRM (customer relationship management) strategy. The course will provide students with insight on: What CRM and its conceptual foundations are; How CRM can be implemented in an organization and how critical key success factors look like; What the impact of new marketing channels on CRM is; What kind of approaches exist to manage customer appropriately, i.e. according to their relative attractiveness; Which metrics can be used to determine the relative attractiveness of different customers or customer segments; How data mining and the use of databases can help to improve Marketing decisions.

II - LEARNING OUTCOMES

Students will be trained to understand how to implement a customer-oriented CRM strategy and how to treat differently depending on the value they generate for the firm.

III - CONTENT

Session 1: Relationship marketing and the importance of CRM

Session 2: Implementing a CRM strategy

Session 3: Appropriate management of customer relationships

Session 4: Value metrics and Data mining

Session 5: Final exam

Students are required to attend all class sessions. Under exceptional circumstances a student may miss one session, under the condition that s/he informs me about the absence prior to the session by e-Mail. Students who miss more than one session (i.e. did not attend at least four sessions) or do not provide a valid excuse for their absence prior to the session by e-Mail will be automatically excluded from the class. They will not be able to take the exam, won’t be graded for the group project and ultimately will not receive credit for the course.

Students are equally expected to arrive to class on time. Once class has started, no student will be allowed to enter the room anymore. This implies that **a student who is late to class might be considered as absent**, which results in the fact that s/he will be excluded from class.

IV - TEACHING METHODS

This is a lecture and discussion based course supported with audio-visual material; discussion of assigned readings; student presentations; invited lectures. Participants are expected to contribute to the course by developing a group project on a specific issue relating to the transversal domain of “foundations of Indian business culture”.

V - ASSESSMENT METHODS

The overall evaluation of each student will be determined in the following manner:

- Group assignment (case study): 25%

- Final exam: 75%

Group assignment: A case study and associated set of questions will be handed out at the end of Session 3.

This case study should be done in **groups of five to six students**. I’ll leave it up to you with which people you’d like to work together. There is no need to inform me about the group composition now. Your report should,

however, include a title page which lists all members of your group. Students, who are not listed on any report, receive 0 points for this exercise. Your report should consist of a Word document (10 pages maximum, 1.5 line spacing, Times New Roman, 12 pt). Note that this 10 page limit does not include the title page or any appendices you wish to add to your work. Your report is to be handed in by e-Mail in either Word or pdf-format until 23:59 on the day of the final exam. I will only grade reports that I have received by this deadline. Any report that I will receive afterwards, will be graded 0 points.

Final exam: The final exam will be a written test administered during the last session.

It will consist of an exercise/ a mini case (similar in style to the ones discussed in class), combined with a revision of the basic concepts discussed during the lectures. Note that in case a student fails the course, no second exam will be offered. [Aucun rattrapage ne sera prévu].

VI - REFERENCE BOOKS

Kumar, V. and Werner Reinartz. „Customer Relationship Management: A databased approach“. 2005, 1st edition. John Wiley & Sons (ISBN 0471271330)

Haenlein, Michael and Andreas M. Kaplan (2009), "Unprofitable customers and their management," *Business Horizons*, 52 (1), 89 – 97

Haenlein, Michael, Andreas M. Kaplan, and Anemone J. Beeser (2007), "A model to determine customer lifetime value in a retail banking context," *European management journal*, 25 (3), 221 - 34.

Haenlein, Michael, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder (2006), "Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value," *Journal of marketing*, 70 (3), 5 – 20

Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A strategic framework for customer relationship management," *Journal of marketing*, 69 (4), 167 – 76

Reichheld, Frederick F. and W. Earl Jr. Sasser (1990), "Zero defections: Quality comes to service," *Harvard business review*, 68 (5), 105 – 11

Rust, Roland T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml (2004), "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy," *Journal of marketing*, 68 (1), 109 – 27

Schmittlein, David C., Donald G. Morrison, and Richard Colombo (1987), "Counting your customers: Who are they and what will they do next?," *Management science*, 33 (1), 1 – 24.

Professor: Pamela HARFORD-SCHMITT, Office 1230

Assistant: Nicolas BAREAU, Département L&C, room 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu

Open to all Master's students - **24 students maximum.**

The course is entirely in English and is designed for students with an out-going personality, or those who would like to cultivate one, and who are not afraid of criticism.

I - LEARNING OUTCOMES

This course is designed to enable students to cope with challenging situations in the business environment and in professional contexts involving public speaking by developing their capacity for speech structuring as well as effective spontaneous discourse. Emphasis is laid on how to communicate successfully via varied dynamic and stimulating exercises including role plays, simulations and formal debates.

II - CONTENT

The Anglo-Saxon tradition of debating will be introduced with emphasis on students developing:

- the confidence to speak in front of an audience
- the ability to present an argument persuasively
- the sense of timing, to prioritise their material and speak in a given time period
- the structure to order their thoughts, to introduce, develop and summarise their points
- the general and specific knowledge of many current affairs topics, learnt through research and debate
- the flexibility to react quickly to new ideas, and to remain unflustered in crises, "to think on their feet"

The course will mainly concentrate on Paris style and World Series style debating and hopefully some friendly matches can be organized with other "Grandes Ecoles" (Telecom, ENS).

III - ASSESSMENT METHODS

Students are graded by **continuous assessment** (100 % = 75% oral + 25% written):

Student ability to acquire and assimilate what has been dealt with in class will be gauged chiefly through various oral exercises.

Since this course is essentially aimed at developing oral language skills, there are few written assignments.

IV - REFERENCE BOOKS

Web sites: Debating: britishdebate.com, debatabase.org, debating.org, questia.com, Cambridge Union Society

Resources: quotationspage.com, famous-quotations.com, refdesk.com
information-britain.co.uk and all the major radio and newspaper web sites.

Books: Pears Cyclopaedia, The Oxford Union Guide to successful public speaking.

Professeur : Léon LAULUSA, laulusa@escpeurope.eu

Assistante : Anne-Marie VIALLE, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 60, vialle@escpeurope.eu

Public : Cet électif, d'une durée de 15 heures, s'adresse aux étudiants désireux de découvrir l'environnement chinois et de comprendre les principales clés d'accès à la réalité chinoise contemporaine, tant en matière de management que de développement d'entreprise. Il est ouvert aux étudiants du cycle Master et plus particulièrement à celles et ceux désirant partir étudier ou travailler en Chine. Prérequis : Aucun

I - OBJECTIFS

- 1- Améliorer la capacité des étudiants à appréhender globalement la complexité des réalités économiques et managériales chinoises, dans toute la diversité de leurs dimensions.
- 2- Proposer des points de repères favorisant une meilleure compréhension du monde des entreprises - publiques, privées et étrangères - dans la Chine actuelle.
- 3- Fournir quelques clefs fondamentales de décodage et d'interprétation des attitudes et comportements des acteurs et institutions rencontrés dans la vie économique chinoise.
- 4- Face aux nombreux stéréotypes et idées reçues ayant cours sur la Chine et ses réalités, proposer aux étudiants un certain nombre de points de vue alternatifs et critiques face au flot actuel d'informations sur ce pays et les opportunités qu'il représente pour les entreprises européennes

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A l'issue de ces 5 séances, les étudiants auront acquis les bonnes bases du management interculturel, plus particulièrement avec le contexte chinois

III - CONTENU

Thème 1 : L'environnement économique et social des entreprises en Chine

- L'espace chinois : le dessous des cartes
- Le poids de l'histoire contemporaine sur la vie économique
- Comprendre l'environnement politique et institutionnel chinois
- Dynamiques économiques et sociales de la Chine contemporaine (1990 à aujourd'hui)
- Les paris chinois : une approche par les risques

Thème 2 : S'implanter en Chine : points de repères

- La place des entreprises étrangères dans le développement économique
- Les entrepreneurs occidentaux en Chine : WOFE et JV
- Les clés politiques et administratives du développement en Chine
- La dynamique entrepreneuriale en Chine
- Les transferts de technologie Europe-Chine

Thème 3 : Le management chinois : mythes et réalités de l'influence de la pensée

- Les valeurs-socles de la Chine contemporaine
- Les principales pensées chinoises et leur influence sur le management
- Les règles de socialisation en Chine
- Les caractéristiques de management chinois

Thème 4 : Les entreprises en Chine : entre ruptures et mutations

- Les entreprises d'état : l'héritage maoïste
- Le monde des entreprises villageoises
- Le développement des entreprises privées
- Tendances et perspectives

Thème 5 : Contrôle terminal + conférence

- Contrôle terminal (1h30)
- Conférence - Expérience en Chine

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'une des hypothèses de ce cours est que les réalités chinoises - même dans des domaines intéressant l'entreprise et le management des organisations - sont trop complexes pour se laisser aborder sous le seul angle « rationnel occidental » de la prise d'information, de l'analyse et de la synthèse. La compréhension des « mondes chinois » est aussi affaire de sensibilité, de développement de son intuition face aux situations et aux comportements des acteurs. Afin de favoriser cette double dynamique, à la fois rationnelle et intuitive, le cours alternera des exposés de cadrage, des illustrations issues de la presse économique, ainsi que des cas pratiques. Afin de faciliter le travail du groupe, un dossier documentaire comprenant une série d'articles d'approfondissement ainsi que l'ensemble des supports nécessaires au travail en classe sera remis aux étudiants en début de cours. (NB : Bien que le cours soit donné en français, il peut arriver que les étudiants aient à travailler sur des documents en langue anglaise).

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle terminal : 100%

Cette épreuve, d'une durée de 1h30, aura lieu à la fin de la 5ème séance ; elle comprendra une ou plusieurs questions de réflexion portant sur un dossier de presse remis à l'avance aux étudiants.

VI - LIVRES DE REFERENCE

- AMS Benoît (2008), *Les nouvelles pratiques du business en Chine*, Maxima.
- ASCENCIO Chloé, REY D. (2010) *Être efficace en chine, Le management à l'épreuve de la culture chinoise*, Pearson.
- BACKMAN M., BUTLER C. (2007), *Big in Asia: 30 Strategies for Business Success*, Palgrave Macmillan.
- BOUEE Charles-Edouard (2011) (2011), *China's Management Revolution: Spirit, Land, Energy*, Palgrave Macmillan.
- VORAPHETH Kham (2005), *Patrons, Réussissez votre Chine !*, L'Harmattan.

Éléments bibliographiques complémentaires :

- BALME Stéphanie, DOMENACH Jean-Luc, JIANG Yuxin, LE BOULAIRE Martine, ROCCA Jean-Louis et SEGRESTIN Denis (2006), *Entreprendre en Chine : contexte politique, management et réalités sociales*, CERI-Science Po, septembre.
- BOURZAT Catherine (2004), *La Chine des Chinois*, Liana Levi/Seuil.
- CHENG Anne (1997), *Histoire de la pensée chinoise*, Seuil.
- DOMENACH Jean-Marie (2002), *Où va la Chine ?*, Fayard.
- FAURE Sophie (2002), *Manager à l'école de Confucius*, Les éditions d'organisation.
- FISHMAN Ted (2005), *La Chine, première entreprise mondiale*, Vuibert.
- ISRAELEWICZ Eric (2004), *Quand la Chine change le monde*, Grasset.
- JAVARY Cyrille, WANG Alain (2006), *La Chine nouvelle : Etre riche est glorieux*, Larousse.
- JULLIEN François (1996) ,*Traité de l'efficacité*, Grasset.
- LEMOINE Françoise (2003), *L'économie chinoise*, La Découverte.
- MICHAUD Yves (dir.) (2003), *La Chine aujourd'hui*, Université de tous les savoirs, Odile Jacob.
- NAUGHTON Barry (2007), *The Chinese Economy, Transition and Growth*, the MIT Press.
- PIQUES Marie-Chantal (2001), *Les miroirs de la négociation en Chine*, Ed. Philippe Picquier, Paris.
- TESTARD Hubert (dir.) (2005), *Exporter en Chine*, Editions UbiFrance.
- YIWU Liao (2002), *L'empire des bas-fonds*, Bleu de Chine.
- ZHENG Lihua, DESJEUX Dominique (2002), *Entreprises et vie quotidienne en Chine. Approche interculturelle*. Editions L'Harmattan.

Professor: Anne GAZENGEL, gazengel@escpeurope.eu

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, Tel: 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M1 & M2 students. Prerequisite: FM01 & FF01 or FF04 & FM03.

I - LEARNING OBJECTIVES

Project finance is a means of raising funds for large scale projects. It refers to particular financial schemes, involving various stakeholders from different countries, where lenders provide most of the funds required with no or limited recourse, counting primarily on the project's potential cash flows to repay the debt. Because of important needs in areas such as infrastructure development, energy supply and transport or industrial development, project finance has considerably gained attention. The course objective is to provide the participants with a methodology to analyse and value the projects – with a particular focus on risk analysis – before presenting the contractual and financial engineering aspects.

II - LEARNING OUTCOMES

- To analyse and value complex projects
- To identify and assess risks
- To master financial engineering of projects

III - CONTENT

Introduction

What makes project finance specific? Rationale for project finance?

Project Cash-flows & Risk Analysis

Project timing; Risk analysis ; Risk allocation (project structure)

Project Evaluation

Traditional criteria (NPV, IRR,...) ; Choice of a discount rate ; Rationale for APV (Adjusted Present Value)

Real Options

Financial engineering

Risk resolution and funds raising ;Financial instruments and structures ;Cover ratios, control of cash-flows and covenants

Refinancing

Asset backed financing ; Application to aircrafts.

IV - TEACHING METHODS

Formal presentations and interactive class discussion based on various case studies to cope with the diversity of situations and project structures.

V - ASSESSMENT METHODS

Case study (group (2) work). Students may choose one of the two cases studied in class :

- Restructuring Bulong's project debt
- Nghe An Tate & Lyle Sugar Company (Vietnam).

VI - REFERENCE BOOKS

-Principles of Project Finance; E.R. Yescombe; Academic Press, 2002. Modern Project Finance, a case book; Benjamin C. Esty; Wiley, 2004. -International Project Analysis & Financing, Gerald Polio, MACMILLAN Business, 1999. -Introduction to Project Finance; Andrew Fight, Elsevier; 2006. -Project Financing, John D. Finnerty,Wiley, 1996. Real Options and Investment under Uncertainty, E. S. Schwartz & L. Trigeorgis, MIT press, 2004. -Public Private Partnerships; D. Grimsey & M. K. Lewis; Edward Elgar 2004.

Professors : Isaac Getz, getz@escpeurope.eu, & Patrick Besson, pbesson@escpeurope.eu
Assistant: Florence SZOT, I&OM Department, office 3412, 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

Nowadays, it's hard to pass by a shop without reading "we're ISO 9000 certified". Why such a rush for a simple standard? In fact for many companies it's just following a quality management fad. However, some do not fall in the trap. They do use the management tools, such as TQM or 6 Sigma for quality, but first of all they are aware of the British saying "A fool with a tool is still a fool".

Indeed, a key for not falling into a management fad trap and to benefit from a tool is to understand why they are important. Most of the management tools aim to business process excellence. That is what makes Toyota the world best industrial company and USAA the US best customer service company. Business process excellence is also behind the spectacular turnaround of Harley-Davidson and of Nissan. But don't make the mistake: It's not Carlos Ghosn who understood these tools. He did, but most importantly all Nissan managers and employees understood and used them.

Hence the objectives for this class :

- To make students understand why several leading management tools are important for business and how they contribute to the business process excellence;
- To understand what are the main traps and dangers that prevent management tools to succeed and transform them into simple fads

In sum, this class gives students a real cross-functional understanding of business because today, understanding only one function (finance, marketing, strategy...) is largely insufficient to succeed in the company.

II - CONTENT

With the participation of professors from several ESCP Europe departments this class will cover following themes:

1. What makes companies great? Strategies, processes, people. The role of management tools
2. Continuous improvement tools: Kaizen and Kaizen Teian.
3. 6 Sigma : The newest tool in quality management
4. Business Process Redesign: Process automation vs. Process redesign
5. How to distinguish a tool from a fad

III - TEACHING METHODS

Class presentations, discussions, videos, workshops.

IV - ASSESSMENT METHODS

- Effective and active participation in the class ;
- Multiple choice examination at the end of the last session.

V - REFERENCE BOOKS

George Eckes. Objectif Six Sigma : Révolution dans la qualité. Village Mondial
Lynn C. Kubeck. Techniques for Business Process Redesign: Tying It All Together. John Wiley.
Alan Robinson. Continuous Improvement in Operations. Productivity Press
Additional readings may be provided.

Professeur : Jean-Louis COLSON

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du Cycle Master

Les décisions prises à Bruxelles sont de plus en plus nombreuses et concernent des domaines de plus en plus étendus. Les entreprises (comme d'ailleurs les autres organisations) ont donc un intérêt fondamental à ce que leur position soit connue et prise en compte. Encore faut-il le faire au bon endroit, au bon moment et à bon escient.

I - OBJECTIFS

Permettre aux étudiants en tant que futurs cadres dirigeants, de connaître de l'intérieur les rouages communautaires, le processus décisionnel des Institutions et les différentes formes de lobbying. Leur apprendre comment ils peuvent en tirer parti au profit de leur entreprise.

Cet enseignement s'adresse aux élèves qui désirent un **enseignement concret en prise directe avec la réalité communautaire** et/ou qui sont intéressés par **l'interface entre le monde politique et administratif et celui de l'entreprise**.

Subsidiairement, cet enseignement montre les différentes facettes d'une profession en développement (lobbyiste) et permet l'utilisation de certains outils de négociation.

II - CONTENU

Séance 1 : Définition du lobbying – Panorama du lobbying à Bruxelles

Qu'est-ce que le lobbying ? Quelle en est la perception en France, en Europe et à Bruxelles ? Pourquoi est-il fondamental à Bruxelles ? Analyse qualitative et quantitative des différents acteurs.

Séance 2 : Auprès de qui faire du lobbying?

La Commission: l'échelon politique (Commissaires et Cabinets); l'échelon administratif (Directions Générales et administration communautaire). Le Parlement (députés, groupes politiques et commissions parlementaires). Le Conseil et les Représentations Permanentes. Transparence, registre et agrément des lobbyistes.

Séance 3 : Les outils de lobbying

Recherche d'informations et diffusion de messages. Les notions de "veille" et de "réseau". Légitimité, culture et image. Utilisation de la presse. Lobbying et intelligence économique.

Étude de cas.

Séance 4 : Les stratégies de lobbying

Long terme et situation de crise. Nature du problème public. Recensement des acteurs. Plateforme de négociation. Stratégies négatives, défensives, réactives et pro-actives. Lobbying et transparence du processus décisionnel.

Étude de cas.

Séance 5 : Exemple d'une opération complexe de lobbying et jeu de rôle

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours illustré d'exemples concrets et d'études de cas dans des domaines divers de compétences communautaires. Participation active des étudiants. Jeu de rôle.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Études de cas en groupe, participation (mise en situation) et assiduité: 60%. Exposé : 20 %

Contrôle terminal sur la partie théorique (30 min.): 20%

Lors du contrôle terminal, les étudiants **pourront**, s'ils le souhaitent, répondre aux questions posées, totalement ou partiellement, **en langues anglaise ou espagnole**.

L'exposé pourra être effectué en langue anglaise.

V - LIVRES DE REFERENCE

Des articles et une revue de presse seront fournis aux étudiants qui le souhaitent.

Professeur : Philippe THOMAS, pthomas@escpeurope.eu

Assistante: Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, Tel: 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public: M1 & M2. Prérequis: cours de Fusions & acquisitions

I - OBJECTIFS

Le Private Equity s'est fortement développé depuis une dizaine d'année, et est devenu une « industrie financière » à part entière, offrant une classe d'actifs alternative aux investissements classiques. L'objectif du cours est d'étudier en détail cette activité financière et de préparer les élèves aux métiers du Private Equity ou aux métiers connexes à cette activité tant en banque d'affaires que dans les institutions de financement. Le cours abordera également la discipline du point de vue des entreprises cibles de ces opérations et de l'ensemble de leurs parties prenantes. Le cours couvre le programme Private Equity du CFA et du CAIA (1 et 2).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Au terme de ce cours, les élèves auront assimilé:

- La nature et le profil de cette classe d'actif,
- Le fonctionnement et l'organisation de l'industrie du PE

Ils seront à même:

- D'analyser et de structurer un deal de PE
- De comprendre l'impact des évolutions macro-économiques et réglementaires sur les opérations de PE.

III - CONTENU

Le cours traitera le programme suivant:

- L'industrie du Private Equity, classe d'actifs, acteurs, industrie, performance,
- Les *deals* de Private Equity, origination, VC et BO, sorties, cible, vie du deal
- La structuration des LBO, Ingénierie financière appliquée
- Les différents types de LBO et opérations de PE

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Ce cours est assuré de manière classique, en faisant appel à de nombreux exemples. Il comprend également une conférence assurée par l'AFIC.

V - MODALITES D'EVALUATION

Le cours sera validé par un examen homework, dont le sujet sera remis durant le dernier cours.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Un polycopié complet de cours sera remis aux élèves: «Private Equity», 182 p.

Bibliographie indicative:

«Le capital investissement» (2009), F.D. POITRINAL, RB Editions, 756 p.

«LBO – Private Equity» (2012), Philippe THOMAS, RB Editions, 128 p, 2ème édition

«Hedge funds, private equity et marchés financiers» (2009), B. JACQUILLAT, PUF

Sur le site de l'AFIC ([//afic.asso.fr](http://afic.asso.fr)) : nombreux documents et supports complémentaires.

Les documents suivants doivent être téléchargés et lus:

site BCG : « M&A : using uncertainty for your advantage », décembre 2011, 22 p.

site BCG : « The 2012 Private Equity Report : engaging for growth », janvier 2012, 30 p.

site Partners Group : « PE outperformance in difficult times », janvier 2012, 18 p.

Professeur: Arnaud ROMANET-PERROUX, arnaudromanet@gmail.com

Assistante : Annie MOUQUET, Département Finance, bureau 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Faire acquérir aux étudiants :

- une connaissance approfondie des mécanismes et des problématiques actuelles en « Real Estate » ;
- une bonne connaissance des liens et interactions existant entre les différents acteurs ;
- une première expérience d'opérations récentes appartenant à des champs variés du domaine du « Real Estate ».

II - CONTENU

- 1/ Les marchés physiques et financiers du "Real Estate"-Approches de l'investissement dans le domaine du "Real Estate"
- 2/ Les modes de financement et l'impact de la fiscalité dans le domaine du « Real Estate ». Les réformes récentes et leur impact.
- 3/ Le développement des actifs "Real Estate" et la gestion de portefeuille : diversification, impact sur le couple rendement, risque, mesure et attribution de performances.
- 4/ Les opérations financières complexes :
 - les opérations de refinancement: location de longue durée lease back et sociétés foncières
 - l'estimation de la valeur du foncier et les options réelles
- 5/ Analyse financière de grands projets d'aménagement et/ou de développement : La Défense, Euro Disney

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cet enseignement comprend 15 heures de cours réparties en 5 séances étalées sur un demi-semestre académique. Chaque séance comprendra un exposé didactique et une étude de cas. Des professionnels apporteront leur témoignage.

IV - MODALITES D'EVALUATION

La note finale attribuée à chaque étudiant est répartie de la manière suivante :

- une note de contrôle continu (1/3 de la note totale) qui sanctionne la présentation d'une partie d'un cas et les notes écrites correspondantes;
- une note de contrôle terminal (2/3 de la note totale) qui sanctionne un travail sur un sujet particulier issu de la présentation et de la discussion d'un cas en cours.

V - LIVRES DE REFERENCE

Quelques lectures sont proposées aux étudiants afin d'acquérir une culture générale dans le domaine du « Real Estate ». Des références complémentaires seront conseillées à l'occasion de chaque séance.

Ouvrage de référence : Geltner D. et Miller N.R. : "Commercial Real Estate Analysis and investments "South Western-Thomson Learning-

Il est aussi recommandé de consulter : DiPasquale D. et Wheaton W. : "Urban Economics and Real Estate Markets »Englewood Cliffs-Prentice Hall

Journaux spécialisés : Real Estate Finance, Real Estate Economics, Journal of Real Estate Finance and Economics, Journal of Real Estate Research.

Professor: Arnaud ROMANET-PERROUX, arnaudromanet@gmail.com

Assistant: Annie MOUQUET, Finance Department, room 25 19, Tel: 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M1 & M2 students

Prerequisite: F1 & F2

I - LEARNING OBJECTIVES

At the end of this module, students should :

- Have a general background on how the real estate has evolved over the last 60 years and how it has become a financial asset
- Understand how to invest in real estate and why
- Acknowledge the different actors in the real estate industry
- Be able to give a valuation of an asset or a real estate company with several methodology

II - CONTENT

- History of real estate and general background, companies strategies
- Forms of real estate investment, real estate indices
- Real estate in an investment portfolio
- Real estate financing
- Valuation and financial analysis
- Real estate development

III - TEACHING METHODS

- Lectures
- Case studies and real world examples
- Class discussions

IV - ASSESSMENT METHODS

Exam 100%

V - REFERENCE BOOKS

- Philippe Thomas, Arnaud Romanet-Perroux : "Real estate finance, la finance de l'immobilier", Revue Banque
- William B. Brueggeman, Jeffrey D. Fischer: "Real estate finance and investments" McGraw-Hill international Edition
- Michel Albouy: "Finance Immobilière et gestion de Patrimoine" Economica
- Martin Hoesli: "Investissement immobilier décision et gestion du risque" Economica
- Ingrid Nappi-Choulet: "L'immobilier d'entreprise" Economica
- Ingrid Nappi Choulet: "Les mutations de l'immobilier" Autrement

Professeur : Sergio VASQUEZ BRONFMAN, vasquez@escpeurope.eu

Assistante : Florence SZOT, Département I&OM, bureau 3412, Tel : 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Public : M1, M2

Pré-requis : aucun

I - OBJECTIFS

Le développement de la société post-industrielle a pour conséquence que la connaissance prend une part chaque fois plus importante dans la création de valeur-ajoutée. En particulier, la prise de conscience que la connaissance des membres de l'entreprise est un actif fondamental, qu'il convient de "capturer", stocker, et diffuser, a mené à la naissance de la gestion des connaissances (*knowledge management*) comme discipline.

Ce cours a pour objectif de décrire et faire comprendre ce qu'est la gestion des connaissances, ainsi que les méthodes et technologies qui lui servent de support. On attachera par ailleurs une importance particulière au "facteur humain" dans les projets de gestion de connaissances, car il est le plus souvent cause suffisante d'échec, en tout cas condition nécessaire de succès.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Concevoir des systèmes de gestion de connaissances d'un point de vue organisationnel.
- Utiliser à bon escient les technologies de l'information comme vecteurs des systèmes de gestion de connaissances.
- Identifier et utiliser les distinctions clés de la gestion des connaissances.
- Identifier les principaux problèmes de la mise en oeuvre des systèmes de gestion de connaissances.

III - CONTENU

Le cours est organisé en cinq séances de 3 heures. Chaque séance comporte un volet théorique (présentation et discussion des principaux concepts et théories) et un volet pratique (présentation de praticiens ou étude de cas).

<i>Date</i>	<i>Thème de la séance</i>	<i>Contenu</i>	<i>Cas en classe</i>
	<i>Séance 1. Les fondements théoriques de la gestion des connaissances</i>	<i>Origines de la gestion des connaissances. Principaux concepts : données / information / connaissance; connaissance tacite et connaissance explicite; connaissance individuelle et connaissance collective; actifs immatériels et capital intellectuel. Modèle de Nonaka et Takeuchi. Activités fondamentales de la gestion des connaissances.</i>	<i>Les réparateurs de photocopieuses chez Xerox</i>
	<i>Séance 2. Le partage des connaissances : les communautés de pratique</i>	<i>Communautés de Pratique et lien avec la gestion des connaissances. Comment présenter les connaissances : "antisèches", "pilules de connaissances", etc.</i>	<i>Les professionnels chargés de la réinsertion des prisonniers</i>
	<i>Séance 3. Les aspects socio-organisationnels : les communautés de pratique</i>	<i>Comment mettre en oeuvre des communautés de pratique. Partager et créer des connaissances : apprentissage situé; action learning; storytelling.</i>	<i>Les professionnels chargés de la réinsertion des prisonniers</i>

	<i>Séance 4. Réseaux sociaux et gestion des connaissances (KM 2.0)</i>	<i>La connaissance tacite et comment la "gérer". Réseaux sociaux et gestion des connaissances (KM 2.0). Technologies pour la gestion des connaissances : data mining, data warehouses, knowledge management systems, Internet 2.0 (blogs, wikis, réseaux sociaux, PLENK,...).</i>	<i>Global Knowledge Management at Danone</i>
	<i>Séance 5. Pouvoir, politique, et gestion des connaissances.</i>	<i>Le "facteur humain" dans les projets de gestion de connaissances : utilisation de méthodes participatives, jeux de pouvoir et jeux politiques, art de l'improvisation.</i>	<i>Lotus Notes at Consultancy Secobat KM</i>

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours alternera dans chaque séance études de cas et exposés du professeur.

V - MODALITES D'EVALUATION

Examen final individuel : 75%

Présence et participation en classe : 25%

VI - LIVRES DE REFERENCE

I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, DeBoeck Université, Paris, 2003.

J.S. Brown et P. Duguid, *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, 2002.

M. Boisot, *Knowledge Assets*, Oxford University Press, 1998.

T. Davenport et L. Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998.

J.Y. Prax, *Le Manuel du Knowledge Management, deuxième édition*. Paris, Dunod, 2007.

Nonaka, I., "The Knowledge Creating Company", in *Harvard Business Review*, Jul/Aug2007, Vol. 85 Issue 7/8, p. 162-171.

Wenger, E. et Snyder, W., "Communities of Practice: the new organizational frontier", in *Harvard Business Review*, January-February 2000, p. 139-145.

Professor: Véronique TRAN, vtran@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, SHO Department, room 2116, 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Prerequisite course: Psychology and Management and Organization et Management.

I - LEARNING OBJECTIVES

If one searches for the words « management » associated to the word « emotion », one gets at least a million responses. This number by itself shows the challenge that emotions represent for management to merit studying them for 15 hours! Despite popular books such as Daniel Goleman's Emotional Intelligence, organizations still have an ambivalent relationship with emotions, which they consider as irrational, private, and often negative. However, emotions are an inherent part of each of our daily lives at work. The **objective** of this course is to demonstrate the integration of cognition and emotion. Students will learn what an emotion is really about, how it gets triggered, how one can regulate it and adapt one's behavior. The approach is rigorous, based on most recent research so that an objective view of the role of emotion can emerge.

II - LEARNING OUTCOMES

The impact of emotion on organizational behavior themes, such as (consumer) decision-making, teamwork, leadership, learning, creativity, or organizational culture will be addressed through the prism of the luxury industry. The learning **outcome** of this course is to better understand emotions, to manage one's emotions and those of others in order to reach a better performance and create value professionally and personally, as this is considered as a core leadership competence.

III - CONTENT

- 1. Emotion and decision-making:** what are the interrelationship between specific emotions and decision-making (individual and collective) such as joy, hope, fear, or anger?
- 2. Emotions and team dynamics:** how do individual emotions aggregate into collective emotions and what is the impact on team performance?
- 3. Emotions, emotional climate creativity and innovation:** How does an emotional climate emerge? What are the emotions and the consequent behaviors that facilitate or inhibit creativity and innovation in organizations?
- 4. Emotion regulation and emotional competences:** how can one recognize, appreciate, and act upon emotions?
- 5. Emotion and consumer behavior in the luxury industry:** hitting business reality, the role of emotion from conception to delivery.

IV - TEACHING METHODS

Theories and their managerial implications will be addressed via readings, class discussions, case studies, videos, and exercises. Emphasis will be placed on interaction between the students and faculty.

V - ASSESSMENT METHODS

Three forms of evaluation are used: Class participation and group presentations (20%), a paper based on both research and business application (30%), an individual exam (50%)

VI - REFERENCE BOOKS

- Ashkanasy, N.M. & Cooper, C.L. (Eds) (2008), Research companion to emotion in organizations, Cheltenham, UK: Edward Elgar. - Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam. - Lord, R., Klimoski, R.J., & Kanfer, R. (Eds.). (2000). Emotions in the workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior. San Francisco: Jossey Bass. - Parkinson, B., Fischer, A.H., & Manstead, A.S.R. (2005). Emotion in social relations. NY: Psychology Press. - Sander, D., & Scherer, K.R. (Eds) (2009). The Oxford Companion to emotion and the affective sciences. UK: Oxford University Press. - Zerbe, W.J., Ashkanasy, N.M., & Härtel, C.E.J. (Eds.). (2006). Individual and organizational perspectives on emotion management and display, Volume 2 (Research on Emotion in Organizations). Elsevier.

Professor: Robert PIRET, piret@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, SHO Department, room 2116, 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students. Language: English

I - LEARNING OBJECTIVES

A rapidly growing number of new concepts and scientific discoveries, coming from fields distant from the traditional paradigms used in today's management practices – e.g. cognitive physiology, evolutionary sciences, linguistics, molecular biology, genetics, subatomic particle physics - are emerging and (in combination with new analytical brain imaging technologies such as EEG, PET, fMRI, MEG) promise to provide insights that will make a profound change in the ways in which we view the world and how we can expect to lead and drive companies in the future. The relationship between what is now the generally-termed fields of neuroscience and areas such as economics, marketing, finance, leadership and other business-related activities are coming to the fore at an increasingly rapid pace as these new scientific discoveries are confirmed and published.

II - LEARNING OUTCOMES

This survey course is designed for those interested in the relationship between brain sciences and how the mind works, and therefore in the new-found roles of intelligence, knowledge, beliefs, motivations and affects in today's (and tomorrow's) world and ultimately in the way in which we manage companies. This includes a review of recent science-based evidence on the structure of the brain and functioning of the mind, on the nature of consciousness, knowledge and learning, to new ways of thinking about the nature of meaning, and on the how and why people interact with each other the way they do. Students will also gain an understanding of how these impact on management thought and on the spawning of new fields of management practice, such as neuroeconomics, behavioural finance, neuro- and identity marketing, etc.

III - CONTENT

Course introduction and overview

- Framing the issue(s): a brief historical perspective
- The mysteries of consciousness: how “mysterious” is it really?

Advances in our understanding of the way the mind works

- Perception, intuition and thought
- The Multiple Intelligence perspective
- Language, Linguistics and Man as the “Talking Mammal”

Advances in our understanding of knowledge, learning and development

- What does it mean to say we know something: a brief history of knowledge
- Neuro-plasticity and Development
- Attention, Knowledge Combination, the Self-observing and the Anthropropic factors, and how we learn

Personal meaning as something to measure and why?

- What do we mean by meaning and why do we “experience” it?
- What are the components of meaning?
- How do we experience meaning and what is its impact on behavior and identity?

The impact on how we function and what this means for our future

- Macro perspectives: Sociological, Political and Cultural systems
- Micro perspectives: Economic and Management/Leadership systems

IV - TEACHING METHODS

Lectures, workshops.

There will be readings to be done in this course and a number of real-life cases will be studied.

V - ASSESSMENT METHODS

Grading will be 50% Final Exam, 50% class participation and work performed on readings and case studies.

VI - REFERENCE BOOKS

Books, journal articles and other publications in this area are emerging almost daily. The following are but a few examples.

- Francis Crick and Christof Koch. *Cerebral Cortex*, 8:97-107, 1998 and Francis Crick (1994) *The Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for the Soul*. New York: Charles Scribner's Sons. xiv+317pp.
- Alan A. Baumeister. Serendipity and the Cerebral Localization of Pleasure. *Journal of the History of the Neurosciences*. Taylor & Francis. Volume 15, Number 2 / June 2006. 92 – 98
- Reed A. and Bolton L., *The Complexity of Identity*, Sloan Management Review, Spring 2005, Vol. 46 No. 3, pages 18-22.
- *The Mind and the Brain*, Jeffrey Schwartz & Sharon Begley, Regan Books 2003
- Tremblay, L., and W. Schultz. "Relative reward preference in primate orbitofrontal cortex." *Nature* 398 (April 1999): 704-708.
- The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision, *Games and Economic Behavior*, Volume 52, Issue 2, 1 August 2005, Pages 336-372 Bechara, A.; Damasio, A.R.
- Glimcher, P.W., and Rustichini, A. 2004. "Neuroeconomics: the consilience of brain and decision." *Science* 306:447-45
- Rustichini, A., J. Dickhaut, P. Ghirardato, K. Smith, and J.V. Pardo, "A brain imaging study of the choice procedure." *Games and Economic Behavior* 52 (2005): 257-282.
- McCabe, K., D. Houser, L. Ryan, V. Smith and T. Trouard, "A Functional Imaging Study of cooperation in Two Person Reciprocal Exchange." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 98 (2001): 11832-11835.
- McClure, S.M., Laibson, D.I., Loewenstein, G. and Cohen, J.D. (2004). Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. *Science*, 304, 503-507
- *The Neuroscience of Leadership - Strategy & Business*, May 06

Professor : Jacqueline FENDT, jfendt@escpeurope.eu

Assistant: Soumpo Diarra, SHO Department, room 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students.

Mergers and Acquisitions (M&A) are today an indispensable strategic action in a global context that requires dominating market shares, fast strategic action, widespread networks and a highly competitive cost structure. M&A – so-called *external growth* – is however a challenging and risky endeavor. It is a fact that M&A, and especially *mergers* (combinations of organizations of similar size), fail to reach their objectives in more than 6 cases out of 10 and often destroy substantial corporate value. The reasons, more often than not, lie in the social, political and cultural challenges of the *post-merger process*. Mergers are tricky because they combine many different dynamics of *change management* in a single situation, namely: restructuring, re-engineering, down-sizing, political wagers, power and positioning fights, media pressure, time pressure; etc. Given mergers and acquisitions' increasingly central role and importance in a globalizing business landscape, merger management is today an essential competency that every international executive, consultant and/or specialist is well-advised to acquire.

I - LEARNING OUTCOMES

This course aims to give participants a basic intelligence of the strategic, operational and human challenges that they will need to act upon in situations of extreme change. This intelligence builds both on a *conceptual understanding* of the subject matter and on an understanding of the *practical challenges* (within and around the company) that the merging of two organizations with often little compatible operational modes (leadership, culture, structure, processes, technology, management and communication systems, etc.) entails.

Participants will discover and apply concepts, tools and methods designed to help identify and secure the strategic success factors and core competencies – be they financial, technological and/or human – of the merging units in the new organization. This elective will allow participants to get an understanding of the post-merger situation, to contribute positively to change management processes and to view such processes as opportunities for value creation and for personal advancement.

II - CONTENT

The course addresses five major areas:

- 1. Introduction to M&A:** definitions; differences between mergers and acquisitions; understanding principal issues, motives, wagers and their impact upon integration
- 2. Preparing the M&A:** due diligence (financial, legal, human and cultural); planning the post-merger phase; the deal; managing the integration phases, strategic choices; understanding and managing very different stakeholders; internal and external power games; configuring the new company; planning and managing the internal and external communication
- 3. Managing the integration:** recognizing, preserving and enhancing strategic competencies; the post-merger organization; the time factor; the promise-realities gap; talent management and re-recruitment; vulnerability management; communication management
- 4. Evaluating the integration:** operations (clients, sales, security and safety, etc.), finance (synergies), processes (financial and management), leadership and culture
- 5. Personal strategies** for the optimal deployment of the situational dynamics and opportunities of a post-merger situation.

III - TEACHING METHODS

Attention: Students that enroll must be aware of the particular format of this highly demanding elective.

It is based on an Action Learning methodology. Participants will be expected to “learn while doing”, as they will, in addition to classical lectures, case studies, etc. be exposed to a real-life executive in a real-life post-merger phase and invited to help him/her with a real-life issue at hand.

Three distinct phases are foreseen:

- Four weekly sessions of 3h including conceptual presentations, practical testimonials and group and case work.

One session will include a briefing from an executive in a post-merger situation, based on which a post-merger integration plan, or elements thereof, is to be designed (in teams)

- A final 3h-session during which groups present their integration plan and defend it before representatives of the merging company and faculty.

IV - ASSESSMENT METHODS

This elective is evaluated according to the following principles:

- Individual classroom performance (40%): preparation, participation in discussions, case presentations
- Integration plan (30%) for an actual live post-merger situation, to be submitted three days prior to the last session (teams of max. 5 students)
- Presentation and defense of the post-merger integration plan (30%) before a representative of the client company and the faculty.

The credit is validated if and when the average of these three marks is equal or superior to 10/20 and if and when none of the three marks is equal or inferior to 7/20. Absences to more than two sessions will result in non-validation of the course.

V - REFERENCE BOOKS

REED LAJOUX A. (2008). *The Art of M&A Integration: A Guide to Merging Resources, Processes, and Responsibilities*. McGraw-Hill.

BUONO, A. F. and BOWDITCH, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

HASPESLAGH, P. C. and JEMISON, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.

FENDT, J. (2005). *The CEO in Post-Merger Situations : An Emerging Theory on the Management of Multiple Realities*. Eburon Academic Publishers : Delft, www.jaygroup.ch.

FENDT, J. (2006). Are You Promoting Change – Or Hindering It ? *Harvard Management Communication Letter* 3/1, Winter 06.

GALPIN, T et HERNDON, M. (2000) *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions : Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*. Jossey-Bass.

GOLEMAN, D. (2000). What Makes A Leader. *HBR OnPoint*. Harvard Business School

JEMISON, D. et SITKIN, S. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review*, 11(1) : 145-163.

TRAUTWEIN, F. (1990). Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11: 283-295.

VAARA, E. (2003). Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40: 859-894.

Professeur : Jean-Pierre RAFFARIN

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Ce cours analyse les conditions de l'action publique du niveau local à l'échelon global. Il s'agit de croiser les approches de la science politique et du management.

II - CONTENU

Analyse comparée Amérique-Europe-Chine. **Le leadership est le fil rouge d'une analyse internationale de l'action collective.**

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours prend la forme d'un séminaire, chaque séance se traduisant par un exposé préalable, auquel fait suite une phase de questions-réponses et d'échanges avec les étudiants.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Rédaction d'un rapport sur un thème choisi par l'étudiant et traité comme une étude de cas.

Professeur : Jérôme CREEL, jcreel@escpeurope.eu

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : le cours s'adresse à des étudiants ayant un niveau licence/ *bachelor* en économie, aux étudiants issus de prépa voie ES ayant suivi le cours d'économie de pré-Master à ESCP Europe et aux étudiants issus de prépa voie S.

I - OBJECTIFS

Le cours a pour objectif de développer une culture macroéconomique avancée nécessaire aujourd'hui à une bonne compréhension des enjeux de politique économique à l'échelle mondiale.

Les questions économiques nationales, principalement celles liées à l'inflation mais aussi, par contrecoup celles liées aux finances publiques et au chômage, et les questions économiques internationales (taux de change, etc.) sont traitées de façon très formalisée depuis que le principe des anticipations a été appliqué à l'ensemble des agents : entreprises, ménages, États et banques centrales. Ce cours se propose donc de retracer l'évolution de la macroéconomie depuis 1980 au travers de ses principaux articles fondateurs.

Une connaissance précise de ces articles permettra de mieux comprendre la part prépondérante prise désormais par les règles explicites et les normes dans le mode de gouvernement économique d'une zone économique comme la zone euro, par exemple. Elle permettra aussi de mieux comprendre les fondements de la politique monétaire américaine sous l'ère Bernanke, célèbre économiste ayant su synthétiser l'ensemble des travaux de macroéconomie avancée et désormais chargé de piloter la politique de la Réserve fédérale américaine.

II - CONTENU

Le cours traitera le programme suivant :

Séance 1 : Quel est le coût de l'inflation ?

Lecture et analyse des articles suivants :

- Robert Lucas et le coût de l'inflation (*Econometrica*, 2000)
- Finn Kydland & Edward Prescott et l'incohérence des gouvernements (*Journal of Political Economy*, 1977)

Séance 2 : Comment lutter efficacement contre l'inflation ?

Lecture et analyse des articles suivants :

- Thomas Sargent et Neil Wallace et l'arithmétique monétariste déplaisante (*FRB of Minneapolis*, 1981)
- Robert Barro & David Gordon et les règles monétaires (*Journal of Political Economy*, 1983)

Séance 3 : Pratiques optimales de politique monétaire dans les grandes banques centrales (Fed, BoJ, BCE, BoE, Banque du Canada)

Lecture et analyse des articles suivants :

- Kenneth Rogoff et l'indépendance du banquier central (*Quarterly Journal of Economics*, 1985)
- Ben Bernanke et le ciblage d'inflation (*Journal of Economic Perspectives*, 1997)
- Anne Sibert et la taille et la tâche optimales des comités de politique monétaire (*International Finance*, 2006)

Séance 4 : Quelles sont les répercussions de la politique budgétaire sur la politique monétaire optimale des banques centrales ?

Lecture et analyse des articles suivants :

- Michael Woodford et la théorie budgétaire du niveau des prix (*Journal of Money, Credit and Banking*, 2001)
- Campbell Leith et Simon Wren-Lewis et les interactions stratégiques entre politiques budgétaire et monétaire (*Economic Journal*, 2000)

Séance 5 : Politiques de change et stabilisation

Lecture et analyse des articles suivants :

- Kenneth Rogoff et Maurice Obstfeld et la nouvelle synthèse économique en économie ouverte (*Journal of Political Economy*, 1995)

- Guillermo Calvo et Carlos Vegh et la stabilisation de l'inflation dans les pays en développement (*Handbook of Macroeconomics*, 1999).

Conclusion : les outils théoriques du cours permettront d'appréhender l'ensemble des grands enjeux, contemporains et à venir, du développement et de la croissance économiques.

1. Quel est le coût de l'inflation ?
2. Comment lutter efficacement contre l'inflation ?
3. Pratiques optimales de politique monétaire dans les grandes banques centrales (Fed, BoJ, BCE, BoE, Banque du Canada)
4. Quelles sont les répercussions de la politique budgétaire sur la politique monétaire optimale des banques centrales ?
5. Politiques de change et stabilisation

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les séances seront assurées par l'enseignant mais il sera demandé aux étudiants d'avoir lu préalablement les articles étudiés.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Outre la participation active au cours, les étudiants passeront un examen de 2 heures qui aura lieu la semaine suivant la dernière séance du cours. Le cours sera validé si la moyenne pondérée des 2 modes d'évaluation est supérieure à 10/20. Les pondérations sont : participation (20%) et examen écrit (80%)

V - LIVRES DE REFERENCE

D. Romer (2005), *Advanced Macroeconomics*, 3^{ème} édition, McGrawHill.

C.E. Walsh (2003), *Monetary Theory and Policy*, 2^{ème} édition, MIT Pres

Professeur : Ghislain DESLANDES, deslandes@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du Cycle Master

I - OBJECTIFS

Les managers sont plus que jamais confrontés à des choix et à des décisions qui engagent tout à la fois leur éthique personnelle, leur déontologie, comme la responsabilité politique et sociale de leur organisation. Le "souci de soi", le "souci de l'autre" et le "souci institutionnel" (Chanlat, 2007) qui sont au cœur de l'activité managériale, et que recouvrent partiellement les notions de chartes déontologiques, de gouvernance corporative, de gestion par les valeurs ou encore de développement durable.

Faisant appel aussi bien à des raisonnements théoriques, notamment d'ordre philosophique, qu'à des mises en situation concrètes, ce séminaire s'adresse à celles et ceux qui se sentent concernés par les questions de responsabilités au travail, tant du point de vue personnel que corporate.

II - CONTENU

Cinq séminaires de trois heures chacun couvriront les différentes parties du programme :

1. L'enjeu éthique pour le management

Il s'agit de venir ici sur le terrain des relations toujours fructueuses entre philosophie et sciences de l'organisation. D'une part en précisant la situation générale de l'éthique managériale dans le champ de l'éthique appliquée, d'autre part en proposant à nos étudiants de découvrir une partie de la littérature qui s'est développée, sur ce champ interdisciplinaire (« Business ethics »), depuis une trentaine d'années. Aussi les principales conceptions normatives seront expliquées et illustrées.

2. Théories et concept-clés de l'éthique managériale

Dans ce cours, seront présentés les principaux concepts utilisés en éthique managériale, notamment la théorie du climat éthique, la théorie de la justice organisationnelle, la triple *bottom line* (TBL), la théorie des parties prenantes ou encore la performance sociétale. Quelques outils seront aussi proposés, en particulier les modèles de la décision éthique, les codes d'éthiques, les audits éthiques formels et informels ou encore l'échelle du leadership éthique.

3. Ethique et responsabilité sociale des entreprises

C'est l'orientation majeure des études actuellement consacrées à l'éthique en management. Elle concerne aussi bien les enjeux fondamentaux de la planète (développement durable, éthique de conviction/éthique de responsabilité, chartes environnementales...) que des questions plus concrètes de gestion des ressources humaines.

4. Régulation financière et déontologie

Il s'agit de comprendre, sur un plan historique, pratique et prospectif, la mise en place d'un processus de mise en conformité éthique et déontologique dans un secteur d'activités particulier, celui de la banque et de la finance. Le cadre réglementaire et procédural, le rôle du *Compliance Officer*, le régime de sanctions, les systèmes d'audit et les relations avec les autorités de tutelle seront étudiés.

5. Ethique personnelle du décideur

Pour le dire comme Foucault, il s'agit de se soucier du souci que nos étudiants ont d'eux-mêmes. La connaissance de soi, la maîtrise de soi, la conscience de soi, l'image de soi, le "gouvernement de soi", le rappel à soi, le récit de soi, la conversion à soi sont, comme dialectique de l'ipséité, d'abord des questions éthiques. Mais le vivre-bien ne se limite pas à la relation à soi, ou même à l'autre, mais s'étend à la vie des organisations. Il s'agira par exemple ici d'étudier le conflit entre altruisme et intérêt personnel (par exemple en relation avec la théorie de l'agence) ou encore la question du capital moral du manager.

III - METHODES PEDAGOGIQUES

Chaque séminaire de trois heures sera découpé en deux sous-parties : la première sera consacrée à la définition des concepts et à l'explication de textes fondamentaux, la seconde proposera des exercices pratiques (mises en

situation, cas pédagogiques). Cette seconde sous-partie pourra, selon le sujet traité, être complétée du témoignage d'un dirigeant d'entreprise.

IV - MODALITES D'EVALUATION

- exposés : 50 %
- devoir sur table : 50%.

V - QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANQUETIL. A (2008), Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?, Coll. Chemins philosophiques, Vrin, Paris.
- BOWIE. N et FREEMAN. E (1992), Ethics and Agency Theory: An Introduction, The Ruffin Series in Business Ethics, New York, Oxford University Press.
- CARR. A (1968), « Is bluffing ethical ? », Harvard Business Review, January-February.
- CHANLAT J-F (2007), eds, L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées, Les presses de l'université de Laval, Edition ESKA, Canada.
- CRANE. A et MATTEN. D (2007), Business Ethics : Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- CAPRON. M & QAIREL-LANOIZELEE.F (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repère, La Découverte.
- DONALDSON. T et WERHANE P.-H. (2008), Ethical Issues in Business Ethics : A Philosophical Approach, 8th edition, Upper Saddle River, Pearson
- DESLANDES. G (2012), Le Management éthique, Dunod, Paris
- FOUCAULT. M (2008), Le gouvernement de soi et des autres, Gallimard, Seuil, Paris.
- LE TOURNEAU. P (2003) La responsabilité civile, Coll. Que sais-je ?, PUF, Paris.
- ASVELD. L & ROESER. S (2009), The Ethics of technological risk, Earthscan Publishers, London.
- RICOEUR. P (1990), Soi même comme un autre, Essais, Points, Seuil.
- RICOEUR. P (2004), « Ethique », in Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, CANTO-SPERBER. M (eds), 4^e édition, PUF, Paris.
- WERHANE. P et FREEMAN. E (2005), Business Ethics, Malden, Blackwell Publishing

Revue :

- Journal of Business Ethics
- Business Ethics : a European Review
- Philosophy of Management
- Business & Professional Ethics Journal

Professor : Michaël TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistant : Annie MOUQUET, Finance Department, room 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

This elective course is addressed to all the students of the Master Course.

I - LEARNING OBJECTIVES

This course gives an introduction to the main features of the European financial system. We examine in detail the different financial markets and their organization, describe the nature and goals of different types of financial institutions, and discuss the crucial role played by central banks and regulatory agencies. We also explain the ongoing process of financial integration and the financial systems of new member states and discuss the origins and impact of the global financial crisis. Familiarize the students with the workings of financial markets with a particular focus on European financial system, provide them with an understanding of important types of financial institutions, and help them to understand the role and responsibility of financial institutions, central banks and government agencies in contributing to the crisis.

II - CONTENT

Session 1 Financial markets and financial systems

Risk and Time

Intermediaries and direct markets

Regulators

Session 2 European Financial Systems and their Integration

Bank Based and Market Based Systems

Legal and regulatory framework

The integration process

Session 3 Direct Financial Markets

Money market

Bond markets

Equity markets

Derivatives

Session 4 Financial Institutions

Institutional Investors

European Banks

European Insurers

Financial conglomerates

Session 5 Policies for the Financial Sector

Financial Regulation and Supervision

Financial stability and systemic risk

European Competition Policy

III - ASSESSMENT METHODS

Final exam.

IV - REFERENCE BOOKS

General Textbooks covering the topics of the class: European Financial Markets and Institutions, de Haan, Oosterlo, Schoenmaker, Cambridge University Press, 2009. Kohn, Financial Institutions and Markets, Oxford University Press, 2006. Financial Institutions and Markets, Madura, Southwestern, 2006. Capital Markets - Institutions and Instruments, F. Fabozzi, F. Modigliani, Prentice Hall, 2010.

Professeur : Bruno CARPENTIER, bcarpentier@escpeurope.eu
Assistante : Florence SZOT, bureau 3412, tel: +33 1 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Etudiants Master 1 ou Master 2. PREREQUIS:

- très bonne maîtrise d'Excel = cours Information Tools & Skills validé,
- intérêt pour la programmation.

I - OBJECTIFS

Excel est principalement utilisé par les managers à des fins d'exploitation et d'analyse de grands volumes de données ("data crunching") et pour réaliser des simulations de type "what if". Afin d'éviter la répétition incessante et ennuyeuse de séquences de touches et de doter les outils de simulation d'un cadre d'utilisation adéquat (ergonomique et sécurisé), il est nécessaire de savoir "scripter" les tâches et d'améliorer l'interface. En outre, les compétences VBA sont de plus en plus demandées, voire testées par les recruteurs, plus particulièrement pour les métiers de la finance. Ce cours va permettre aux étudiants de découvrir comment programmer des applications standards en VBA Excel. Il vise à réduire leur coût d'entrée dans le VBA en leur exposant des principes simples - mais réemployables - d'utilisation.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Apprendre à programmer des macros en Visual Basic Excel afin de faciliter / fiabiliser l'utilisation de modèles développés sous Excel.

A l'issue de cet électif, les étudiants seront capables :

- 1/ d'évaluer l'opportunité du développement d'une application en macros Excel,
- 2/ d'en spécifier les risques, les attendus, les contraintes de réalisation et de suivi,
- 3/ de développer des programmes Excel interactifs simples permettant d'automatiser des manipulations / tâches répétitives et d'améliorer l'utilisation d'un classeur par réemploi des standards enseignés,
- 4/ d'élaborer des algorithmes très simples,
- 5/ d'intégrer des bouts de programmes existants dans leurs classeurs Excel.

III - CONTENU

Fonction Decaler, contrôles de formulaires éditeur vba, interactions avec l'utilisateur (MsgBox, InputBox), fonctions personnalisées, enregistrement de macros, structures alternatives (If / Case), structures répétitives (For, While, Do), collections (worksheets, range), fondements de la programmation objet (propriétés, méthodes, comportements, événements), interactions classeur ⇔ procédures (classe range, méthodes offset et cells).

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Apports techniques sur programmation procédurale et programmation objet.
- Réalisations, coachées par l'enseignant de cas d'applications standards.

Tous les cours ont lieu en salle informatique avec mise en pratique immédiate des notions enseignées.

La présence est donc obligatoire.

V - MODALITES D'EVALUATION

Quiz & cas individuel en séance 5 : 100%

Tout étudiant absent à l'une des 5 séances sera automatiquement exclu du cours (Note F).

VI - LIVRES DE REFERENCE

Amelot M., *Programmer Sous Excel : Macros et Langage VBA*, ENI 2007

Bidault M., *Excel & VBA*, Pearson Education 2007

Kimmel P & Al, *Excel 2003 VBA Programmer's Reference*, Hungry Minds Inc, U.S. 2004

Walkenbach J., Vassaux G., *Programmation VBA pour Excel 2007 pour les nuls (traduction)*, First 2007.

Professor: Bruno CARPENTIER, bcarpentier@escpeurope.eu

Assistant: Florence SZOT, room 3412, tel: +33 1 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Master 1 or master 2 students. PREREQUISITES:

- good control of Excel = credit in Information Tools & Skills Course obtained,
- interest in programming.

I - LEARNING OBJECTIVES

Excel is mainly used by managers as a tool for both data crunching and “what if” simulations. In order to avoid repeating boring keystroke sequences and offer to simulation tools an adequate frame of use (ergonomic and secured), it’s necessary to know how to script tasks and to improve the interface. Furthermore, VBA skills are more and more requested and tested by recruiters, especially for finance positions. This course will allow students to discover standard Excel VBA applications. It aims at reducing their entry cost into VBA while teaching them simple – but reusable – principles.

II - LEARNING OUTCOMES

Learning how to program macros in Visual Basic Excel in order to facilitate / ensure the reliability of the utilization of developed models on Excel.

At the end of this elective course, students will be able to:

- 1/ evaluate the opportunity of development on an application in Excel VBA language,
- 2/ specify risks, expectations, realization and monitoring restrictions,
- 3/ develop simple interactive Excel programs enabling the automation of manipulations & repetitive tasks and the improvement of the utilization of a workbook.,
- 4/ design very simple algorithms,
- 5/ integrate existing bits of programs in their Excel workbook.

III - CONTENT

Function Offset, controls (forms, activex, vba editor, interactions with user (MsgBox, InputBox), personal functions, recording macros, alternative structures (If / Case), iterative structures (For, While, Do), collections (worksheets, range), object programming (properties, methods, behaviours, events), interactions workbook ↔ procedures (range class, offset & cells methods).

IV - TEACHING METHODS

- Technical and methodological contributions about procedural and object programming in VBA.
- Practical standard cases to be realized coached by the professor.

All sessions are held in computer room with immediate practice of each technique / skill taught.

Presence is therefore compulsory.

V - ASSESSMENT METHODS

Quiz & Summary case during session 5: 100%

Any student not present at one of the 5 sessions will be automatically expelled from the course (Grade F)

VI - REFERENCE BOOKS

Jelen B. & Syrstad T., *VBA and Macros: Microsoft Excel 2010*, Que Publishing 2010

Kimmel P. & Al, *Excel 2003 VBA Programmer's Reference*, Hungry Minds Inc, U.S. 2004

Walkenbach J., *Excel VBA Programming for DUMMIES*, Wiley Publishing 2004.

Professeur : Bruno CARPENTIER, bcarpentier@escpeurope.eu
Assistante : Florence SZOT, bureau 3412, tel: +33 1 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Étudiants Master 1 or Master 2. PREREQUIS:

- très bonne maîtrise d'Excel = cours Information Tools & Skills validé,
- avoir suivi l'électif "Excel Avancé Niveau 1 (BEB2)",
- intérêt marqué pour la programmation et l'algorithmie.

I - OBJECTIFS

Excel est principalement utilisé par les managers à des fins d'exploitation et d'analyse de grands volumes de données et pour réaliser des simulations de type "what if". Afin d'éviter la répétition incessante et ennuyeuse de séquences de touches et de doter les outils de simulation d'un cadre d'utilisation adéquat (ergonomique et sécurisé), il est nécessaire de savoir "scripter" les tâches et d'améliorer l'interface. En outre, les compétences VBA sont de plus en plus demandées, voire testées par les recruteurs, plus particulièrement pour les métiers de la finance. Le cours Excel Avancé niveau 1 a permis aux étudiants de découvrir des applications standards en VBA Excel. Ce cours va leur permettre d'accroître leur capacité à développer des applications "from scratch", ce qui nécessite une vraie compétence de design d'algorithme.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Apprendre à programmer un produit fini Visual Basic Excel

A l'issue de cet électif, les étudiants seront capables :

- 1/ d'évaluer l'opportunité du développement d'une application en macros Excel,
- 2/ d'en spécifier les risques, les attendus, les contraintes de réalisation et de suivi,
- 3/ de comprendre et gérer les enjeux de la phase « développement applicatif » trop souvent considérée comme la boîte noire des projets SI,
- 4/ construire les algorithmes nécessaires et les programmer en VBA,
- 5/ découvrir et s'appropriier des possibilités additionnelles du VBA non enseignées en cours.

III - CONTENU

Formulaires avancés, variables (types, tableaux, portée), manipulation des objets (modèle objet, hiérarchie, with), événements, fonctions du langage (manipulation de textes, conversion de types), manipulation de fichiers externes, gestion d'erreurs, adaptation de bouts de programmes existants à un besoin spécifique.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Apports théoriques et techniques sur programmation procédurale et programmation objet.
- Apports conceptuels sur la phase de développement applicatif d'un projet SI.
- Co-enseignement : une partie de l'évaluation consiste à réaliser, entre deux sessions, par groupe de deux étudiants, soit une fiche de lecture, soit le débogage complet d'un programme ; ce travail est ensuite enseigné en cours aux autres étudiants.

Tous les cours ont lieu en salle informatique avec mise en pratique immédiate des notions enseignées.

La présence est donc obligatoire.

V - MODALITES D'EVALUATION

Fiche de lecture ou débogage de programme (par groupe de 2 - session 2, 3,4 or 5) : 40%

Cas de synthèse (individuel - session 5) : 60%

Tout étudiant absent à l'une des 5 séances sera automatiquement exclu du cours (Note F).

VI - LIVRES DE REFERENCE

Amelot M., *Programmer Sous Excel : Macros et Langage VBA*, ENI 2007. Bidault M., *Excel & VBA*, Pearson Education 2007. Brygoo A. & Al, *Programmation et algorithmique en VBA pour Excel : Cours et exercices corrigés*, Dunod 2006. Laugier H., *VBA pour Excel 2007 : Entraînez-vous à créer des applications professionnelles*, ENI 2007.

Professor: Bruno CARPENTIER, bcarpentier@escpeurope.eu

Assistant: Florence SZOT, room 3412, tel: +33 1 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

Master 1 or Master 2 students. PREREQUISITES:

- excellent control of Excel = credit in Information Tools & Skills Course obtained,
- having followed elective course “Advanced Excel Level 1 (BEB2)”,
- great interests in programming and algorithms.

I - LEARNING OBJECTIVES

Excel is mainly used by managers as a tool for both data crunching and “what if” simulations. In order to avoid repeating boring keystroke sequences and offer to simulation tools an adequate frame of use (ergonomic and secured), it’s necessary to know how to script tasks and to improve the interface. Furthermore, VBA skills are more and more requested and tested by recruiters, especially for finance positions. Advanced Excel level 1 course allowed to the students to discover standard Excel VBA applications. Level 2 will develop their ability to develop applications from scratch which requires algorithm design.

II - LEARNING OUTCOMES

Know how to program a Visual Basic Excel finished product.

At the end of this elective course, students will be able to:

- 1/ evaluate the opportunity of development on an application in Excel VBA language,
- 2/ specify risks, expectations, realization and monitoring restrictions,
- 3/ understand and manage the issues of the “applicative development” phase too often regarded as the black box of IS projects,
- 4/ design the necessary algorithm and program it into VBA,
- 5/ learn language additional possibilities by themselves.

III - CONTENT

Advanced forms, variables (types, arrays, accessibility), dealing with objects (object model, hierarchy, with), events, language functions (dealing with texts, types and conversion), dealing with external files, dealing with errors, adapting existing bits of programs to specific needs.

IV - TEACHING METHODS

- Technical and methodological contributions about procedural and object programming in VBA.
 - Conceptual contributions about the applicative development phase of an IS project.
 - Co-teaching: as part of the assessment, by groups of two, within sessions students will either prepare a lecture note or the debugging of a program, which will be used or presented to their mates during the session.
- All sessions are held in computer room with immediate practice of each technique / skill taught.

Presence is therefore compulsory.

V - ASSESSMENT METHODS

Lecture Note or Program debugging (by groups of 2 during session 2, 3,4 or 5): 40%

Summary case (individual grade during session 5): 60%

Any student not present at one of the 5 sessions will be automatically expelled from the course (Grade F)

VI - REFERENCE BOOKS

Bullen S., Bovey R. & Green J., *Professional Excel Development: The Definitive Guide to Developing Applications Using Microsoft Excel and VBA*, Pearson Education 2005

Kimmel P. & Al, *Excel 2003 VBA Programmer’s Reference*, Hungry Minds Inc, U.S. 2004

Walkenbach J., *Excel VBA Programming for DUMMIES*, Wiley Publishing 2004

Walkenbach J., *Excel 2010 Power Programming with VBA*, Wiley Publishing 2010.

Professor: Robert E. PIRET, piret@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, SHO Department, room 2116, klissarrague@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students

Language: Instruction will be in English.

I - LEARNING OBJECTIVES

Philanthropy and social entrepreneurship is BIG BUSINESS. More than half of the English helped contribute to the nearly £10 billion given last year in the UK. German foundations spend about \$4.7 billion annually to further their charitable ambitions. There are over one million philanthropic organizations in the USA. More than 7% of the American labor force works for charities. Researchers predict that tens of trillions of dollars will be given to charities over the next few decades.

Social businesses play a key role in society and in the economy. Many goods and services, such as education and health care, are delivered by non-profits social businesses. Social businesses also play a central role in delivering philanthropic services of the kind that are often under-provided by the market or governments. Finally, social businesses are important in providing the glue - the social capital - that holds societies together and makes them work.

Starting, growing, and managing social businesses leads to challenges as complex as, and in some cases more complex than, the challenges facing the private sector. Social businesses need to identify their market, confront competitors, and manage their internal operations just as do firms. However, social businesses must address the needs of multiple constituencies, they must balance their values against the requirements of effective management, and they must attract and retain a skilled labor force without the financial resources that characterize much of the private sector.

This course will review the nature and needs of philanthropy and social entrepreneurship in France and Europe at large. It is not a detailed management course but rather is aimed at students who will likely relate to social businesses in a variety of ways (on the boards, as volunteers, as fund-raisers, and as staff). The course will be co-sponsored by the Institut de France/Tocqueville Foundation and the United Way. Speakers will include noted experts in the philanthropic community. Participants enrolled in this seminar are required to identify, evaluate, fund, and measure the results of chosen local philanthropic projects. Money to fund jury-selected team projects will be supplied by the IdeF/Tocqueville Foundation and the United Way.

Through class and projects, participants will address the key issues facing social businesses:

- What is the mission of the organization? Has it changed over time? How? Why?
- What's unique about the mission? Why should it be done by a non-profit organization or governments?
- What market do they serve? Who are their clients?
- What is the strategy for carrying out this mission?
- Is the organization effective? What metrics would you look at to answer this, and how does the organization itself judge its effectiveness?
- Where does their budget come from?
- Do the recipients of the services pay for them?
- How do they market their services, and to whom?
- What does the management structure look like?
- How would you describe the culture of the organization, and how is it developed and maintained?
- What is the HR strategy? Who do they hire, and how long do they stay?
- What operational impediments do you see in reaching the mission of the organization?
- What are the prospects of scaling up the services provided? How could that be done?

II - LEARNING OUTCOMES

To review the theory, goals, mechanisms, evaluation procedures, and results of philanthropy/social entrepreneurship.

III - CONTENT

- Introduction to the theory and practice of philanthropy/social entrepreneurship
- The psychology of philanthropy and understanding the motivations of benefactors
- How are benefactors identified and convinced to give or build
- The main targets of charity and social entrepreneurship: education, health care...
- How social projects are identified, evaluated for quality, and judged for results
- The principle differences in philanthropy between world regions
- Cultural and Structural influences on philanthropy giving and project success
- Private philanthropy vs. state sponsorship: Differences in role, scope, scale, and success
- Is philanthropy/social entrepreneurship a professional career or an act of social implication in your community?

IV - TEACHING METHODS

Seminars, readings, workshops, team project.
Individual work: Readings, exercises.

V - ASSESSMENT METHODS

All students (no exceptions) wishing to enroll in this course are required to find and propose a local social purpose project by the time of the first class session. A selection of projects to be pursued will be made in the first class session. Participants will work on a team, evaluate the feasibility of the project, give advice to the project sponsors, award money to start the project from a budget supplied by the Institut de France/Tocqueville Foundation and the United Way, and evaluate the results of the project. There will also be a Final Written Examination (50% of the grade for the course).

VI - REFERENCE BOOKS

- Gruber, R., and M. Mohr. "Strategic Management for Multiprogram Nonprofit Organizations." *California Management Review* (Spring 1982): 15-22.
- Bowen, W. "When a Business Leader Joins a Nonprofit Board." *Harvard Business Review* (September-October 1994): 38-42.
- Stauffer, D. "The 'Pay' from Volunteer Service Can Include Career Gains." *Harvard Management Update* (August 1998): 1-4.
- Sawhill, J., and D. Williamson. "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations." *Nonprofit Management & Leadership* (Spring 2001): 371-386.
- Cialdini, R. "The Power of Persuasion: Putting the Science of Influence to Work in Fundraising." *Stanford Social Innovation Review* (Summer 2003): 18-27.
- Hall, H. "Inside a Foundation: How Grants Are Made." *The Chronicle of Philanthropy* (December 11, 1990): 6-7, and 16-21.
- Letts, C., and W. Ryan. "Filling the Performance Gap: High Engagement Philanthropy." *Stanford Social Innovation Review* (Spring 2003): 26-33.

Professor: Katharina BALAZS, kbalazs@escpeurope.eu

Assistant: Keren LISSARRAGUE, SHO Department, room 2114 Tel: 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Participants will be accepted on a first-come-first-served basis.

Target audience and pre-requirements.

- Master students (prerequisite course: Psychology & Management); visiting students can take it at the same time as Psychology & Management and/or Organization & Management.
- Working on a self-assessment project takes a lot of time and energy. Before embarking on it, it is important to clarify your personal goal for doing this particular type of course. So make sure you think about the question or questions you are trying to answer about yourself. The identification of one good question can sometimes feel like a major breakthrough.

I - LEARNING OBJECTIVES

The world of organisations is changing and requires new leadership styles. In our knowledge society, autocratic forms of leadership no longer work. We are going from C C C (command, control, and compartmentalization) organizational cultures to I I I (information, interaction, innovation) cultures. Included among the new essential management skills of leaders today will be a coaching, mentoring mindset.

The aim of this elective is to help you to assess yourself in relationship to others, to your career and to your lifestyle. It is an attempt to develop the type of self-awareness helpful in making career decisions, giving you the possibility to use an entire elective to focus on yourself and different aspects of your life- and professional project. Personal motivation is a key factor in allowing this elective to become a REAL learning experience for you.

For certain participants, the focus of the self-assessment is linked to helping them with the process of decision-making – be it of the professional or personal kind - after ESCP Europe. This can take the form of a general review – i.e.: Where am I now? What would be the next best step in light of my professional development? What are my long-term goals, and how can I achieve them? What can I do to successfully integrate personal and professional goals? While many participants will explore themes that are relevant to their career development, some participants will choose to focus on personal decision making.

Given the nature of this elective participants often use this experience to get useful feedback from people in their context - work, family, friends, and peers at ESCP Europe.

II - LEARNING OUTCOMES

Understanding the basics of coaching leadership will open the door to a better self-understanding, and an understanding of others. It will help you identify your strengths and weaknesses as a leader and organizational member, and clarify your own developmental areas. Leadership and Personal Development is an elective with the focus to give participants insight about their own functioning in organizations and managerial situations, as well as concrete, non-theoretical, tools to deal with a range of problems – and opportunities – that arise in connection with the management of human beings. The course is concerned with the human aspect of people management in organizations, starting from the point of view of the participant - you. Issues dealt with in the course are leadership, irrational behavior in organizations, self-development and coaching and career dynamics.

III - CONTENT

Session 1 – Character and Cognitive Style
Discover yourself: Learn to understand your own ways of functioning. Increase your ability to recognize and diagnose your own behavior, to become aware of why you act in certain ways, and how to improve your choices and decisions.
Session 2 – Family Systems and the Self
Revise your understanding of how families shape our thinking and provide our first model of how organizations work in regard to decision making, control and rewards. Gain insight about your own family dynamics and how they influence your actions.

Session 3 – Emotional intelligence and Dealing with Others

Learn to understand others' ways of functioning. Increase your ability to recognize and diagnose other people's behavior and improve your inter and intra-personal relationships.

Session 4 - Leadership Dynamics

Explore the dynamics of leadership. Learn about effective and dysfunctional leadership styles. Examine your own professional and personal leadership styles. Use these insights to develop a personal and career development plan.

Session 5 – A Changing World: Your Personal Perspective of Success

Soon you will graduate and need to make important choices: personal decisions and career decisions. Define your personal priorities and success criteria and think about how to create the life balance necessary for a healthy individual.

IV - TEACHING METHODS

The course material consists of a set of lectures, readings, cases, and exercises, supplemented by in-class handouts as the elective progresses. We will alternate theory, real-life cases, exercises, group work, class discussions and movies. Strong emphasis will be placed on personal interaction among participants and with the professor.

V - ASSESSMENT METHODS

1. Before the elective:

Prepare a short preparatory outline of the major turning points in your life:

- Prepare a short presentation (1-2 minutes, to be delivered orally, no powerpoint) about one of these turning points that will help us get to know you better. Please include a comment on what you learned and what, if anything, changed. You might want to write a short story reflecting your personal experience.
- What is a question that you have about yourself at this point in your life that you would like to use this course and your project to answer? This is not asking you to make a commitment to working on this particular question, but it can serve as part of a process to help you focus on what you want to learn and what you need to do in order to answer your question. How are you hoping this elective will facilitate this process?

2. During the elective:

Class participation: 50 % of final grade.

Final exam: analysis of a case applying the concepts acquired during the elective: 50 % of final grade.

Professor : Jacqueline FENDT, fendt@escpeurope.eu, + 33 628 35 90 90

Assistant : Soumpo Diarra, SHO department, room 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

I - INTRODUCTION

Every year, on average 60'000 businesses seek a buyer in France and numbers are similar for Germany, Italy, Spain, the UK, etc. Many firms close down for lack of succession. This elective addresses itself to students interested in business acquisition, either as a personal mode of entry into an entrepreneurship career, or as a specialist in a corporate M&A department, or as an accountant, analyst, auditor, consultant, lawyer, broker, etc. The course's purpose is to familiarize students with the key topics of taking over a small to mid-size enterprise (SME).

II - COURSE CONTENT AND LEARNING OBJECTIVES

This English language elective will offer some theory and a lot of practice: a conceptual framework will outline and relate:

- *key areas and issues of SME acquisition*, such as: strategy definition, self-assessment, due diligence, financing, risk management, governance, stakeholder management, and-
- *key stakeholder roles*, such as: the founder/owner (seller), the buyer, managers, external consultants, customers, etc.

At the end of this course, students will have a fair understanding of the key issues of SME acquisition and management. They will have discovered and learned to apply a set of appropriate strategies, tools and methods.

III - DETAILED COURSE STRUCTURE

1	Conceptualizing Business Acquisition Theory, facts and figures; the language of acquisition; why and how buying a business. Defining an acquisition strategy; environment, markets, facilitators Searching and sourcing companies. Industry characteristics. Types of companies: small firm, franchises, family business, troubled companies. Individual sellers vs. constructs.
2	Assessment: the Self, the Seller, the Firm, the Stakeholders Personal motivation, credibility, accepting outside help, planning, decision-making, risk tolerance, responsibility, cash. Why is the seller selling? Is the business viable? Key parameters. Valuation mistakes. Due diligence: defining benefits and liabilities, through inquiry into all relevant aspects of the past, present and predictable future. Financial, legal, operational, and human/cultural aspects. Understanding roles and rationales of key stakeholders. Family, partners, collaborators, intermediaries, accountant, auditor, various networks, etc. Understanding mentoring.
3	Acquisition and Financing : Negotiating. How much to pay, and when? Letter of intent. Representations and Warranties. Structuring the deal. Step by step closing. Buying a business with little or no personal means. Finding and organizing the financing i) of the deal, and ii) of the firm's development: personal savings, various levers, subsidies (ADIE, PFIL, etc), transmission agreements (e.g. OSEO), debt, equity; deferral. The holding structure. Understand the key actors and their rationales.
4	Managing Human Issues : Understanding the stakes. Before and during negotiation, and post-closing. Managing the owner/seller: transition period or straight transition. Managing key managers, rank and file, customers, suppliers and other stakeholders. Structuring ownership, aligning structure to strategy: individual, construct, holding, owner/employee vs. owner/investor.
5	Managing Operations : Discovering the business: good and bad surprises. Understanding the environment, the industry, the firm. Setting up governance. Defining an appropriate scorecard. Characteristics of effective indicators. Tools to measure performance. Systems, structures, processes, people. Internal and external leadership and communication: securing strategic customers, suppliers, employees. Reasons for failure, conditions for success and sustainability.

IV - PEDAGOGY

The pedagogic approach is a mix between conceptual and applied knowledge transfer, group work, debate,

experience sharing and direct experimentation. It will challenge and develop participants' individual reflection and self-analysis as well as various managerial and social skills such as leadership, teamwork, meeting management, conflict management and presentation ("ideas selling").

V - EVALUATION AND VALIDATION

This is not an ex cathedra elective. You are expected to come committed, and encouraged to maximize intellectual and experiential impact by amply sharing your reflections, experiences, doubts and ideas, both with faculty and participants. A great deal of the course takeaway lies within participants.

Evaluation will be based on a group case study, on an individual exercise and on class participation.

More than two non-excused absences result in non-validation of the course.

VI - RECOMMENDED READING

Klueger, R. (2004). *Buying and Selling a Business: A Step-by-Step Guide*, 2nd Edition, ISBN: 978-0-471-65702-6, 256 pages

Articles available from EBSCO Database:

Weinstein, S. (2003) Add a New Owner to Your Firm. *Journal of Accountancy*, Vol. 196, 2, 43-48

Worley, J. K.; Green, F. B. (1989) Determinants of Risk Adjustment for Small Business Valuation in a Growth Industry. *Journal of Small Business Management*, Vol. 27 Issue 4, p26-33

Neloms, K. H (1988). Sources of Information about Small Business. *Journal of Accountancy*, Vol. 165, 6, 144-150

Carland Jr., J. W.; White, L. R. (1980). Valuing the Small Business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 18 Issue 4, p40-48

Butler, G. R. (1978). Managing the Small Business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 16 Issue 2, p61-62

Johnson, G. H.; Lindbeck, R. S.; Winston N. McVea Jr. (1994). TRAPS TO AVOID WHEN PURCHASING A BUSINESS. *Journal of Financial Planning*, Vol. 7 Issue 1, p38-42.

**Professors : Olivier SAULPIC , saulpic@escpeurope.eu,
Philippe ZARLOWSKI, pzarlowski@escpeurope.eu**

Assistant: Annie de SOZA, CPO Department, room 53 20, tel: 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Public : This elective course is designed for students having already followed a fundamental course in management control and/or management accounting.

I - LEARNING OBJECTIVES

Performance is a key issue for organizations and for managers whatever the type of organization they are working in (public sector, not-for profit, private sector company) and the function they occupy (Business unit managers, Chief Financial Officers, Product managers...). Performance measurement and management is addressed in fundamental courses in management accounting and management control. In this elective, we will concentrate on two critical issues which need to be studied in more depth: the question of performance modeling as it is key to the definition and implementation of a strategy; and the question of the complex and sometimes problematic integration of performance management tools in an organizational context.

II - LEARNING OUTCOMES

Students should:

- Get to know how to apply structured frameworks to analyze complex real life performance management systems and situations;
- Be able to design relevant performance models;
- Understand the stakes and limits of performance management systems.

III - CONTENT

The elective will address the following themes:

1- Performance modeling

- Balanced Scorecard (BSC) and strategic maps: this method is considered as a major management innovation of the 1990s. It has been promoted by their designers (Robert Kaplan and David Norton) as a ready-to-use tool but the construction method, the goal and the use of this tool are only vaguely presented. The course tries to address these issues through a case study derived from a real-world situation of designing and implementing a BSC.
- Design and use of KPI systems: beyond KPI construction, the aim is to address the interrelated questions of the number and use of KPIs.
- Variance analysis for strategic decision making: fundamental courses deal with two issues regarding variance analysis: the calculation of variances and its use for operational decision making. Based on a real life experience, the course will address the questions of the design of the model that support variance calculations and the use of variance analysis for strategic planning.

2- Performance management

- The different control modes and their interplay: the course addresses the question of the articulation of result control or management by objectives which are often underlying performance management systems, and alternative modes of control.
- Coherence of performance management systems with organization and strategy: this question will be addressed through a case study of the diagnosis of performance systems embedded in an organizational context with the aim of understanding the interplay between performance management, organization and strategy. Frameworks studied in fundamental management control courses will be developed and supplemented to structure the diagnosis of the performance system of an organization.

IV - TEACHING METHODS

Pre-reading and class discussions to present the concepts and application on synthesis MBA type cases based on real life experiences.

V - ASSESSMENT METHODS

Case study and presentations (group work): 50%. Final exam (1 hour): 50%

VI - REFERENCE BOOKS

Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press.

Saulpic O., Giraud F., Zarlowski P., Fourcade F., Lorain M.A. and Morales J. (2011), *Fundamentals of management control: techniques and principles*, Pearson.

Simons R. (1999), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall, NY.

Professeur : Marie-Pierre FENOLL-TROUSSEAU

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Ce cours correspond à une ouverture sur le droit de l'informatique et du numérique. La connaissance des principes généraux de ce droit paraît en effet indispensable pour tout intervenant dans le monde de l'entreprise. Il est fondé sur les grands principes du droit des contrats, du droit pénal et de la propriété intellectuelle. Il existe cependant de nouvelles législations spécifiques qui complètent les législations traditionnelles. C'est un droit vivant qui répond aux besoins des entreprises. Les étudiants, en leur qualité de futurs managers, doivent savoir et pouvoir se situer par rapport à cette réglementation afin de sécuriser et d'optimiser le fonctionnement de leur entreprise.

II - CONTENU

Le cours portera sur les thèmes suivants :

- Les bases de données
- Les logiciels
- Les œuvres multimédias
- Les créations informatiques et la titularité
- Les contrats informatiques
- Le droit pénal spécifique à l'informatique et au numérique
- La cybersurveillance et la vie privée

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Sur chaque thème seront mêlés cours magistral, exemples concrets et études de cas.

IV - MODALITES D'EVALUATION

- Examen écrit : 100 %

V - LIVRES DE REFERENCE

« Droit de l'entreprise, l'essentiel pour comprendre »

Collectifs d'auteurs BERTREL J.P., FENOLL-TROUSSEAU M.P. et alli.

Éditions Lamy réédition annuelle;

« Informatique, télécom, internet » Bensoussan A. Francis lefebvre 2008

« Le droit de l'informatique et de l'internet » Hollande A. et Linant de Bellefond X. Delmas 2008

www.legalis.net

www.juriscom.net

Professors: David CHEKROUN, dchekroun@escpeurope.eu

Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu

Assistant: Carole MATHIEU, SJES Department, office 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : students in Master's degree

I - PURPOSE

The debate concerning the responsibilities of international business in relation to human rights became prominent in 1990s, as transnational industries including oil and mining, footwear, sporting goods, agricultural production, pharmaceutical and high technology sectors violated fundamental human rights. The abuses at issue include child and forced labour, limits on freedom of association, unhealthy working conditions. In response to growing pressure to address human rights, the UN, OECD, NGOs, international business have adopted human rights standards for companies, and a body of soft and hard law has emerged to define the corporate human rights obligations. This course is designed to help participants understand the human rights standards that affect international business. It encourages students to consider how human rights can guide corporate decision-making by exploring current best practices among corporate human rights initiatives.

II - CONTENT

The course addresses the following topics:

- Background of international business and human rights ; fundamental principle of transnational human rights litigation with example of case law : *Filártiga v. Peña-Irala*, *Total*, *Bhopal* (Union Carbide Corporation), *Minamata*, *Kasky v. Nike*, *De Beers*, *Coca-Cola*, *Chevron-texaco*.
- The legal challenges to defining and regulating corporate human rights obligations, including concepts of complicity, extraterritorial jurisdiction, criminal & civil liabilities of companies, Alien Tort Claim Act, Forum non conveniens, discovery and the collection of evidence.
- The legal and practical efforts to enforce human rights obligations, including voluntary standards, corporate code of conducts, reporting protocols, multi-stakeholder initiatives.

III - METHODOLOGY

Formal input will be balanced by participant led activities based on practical exercises. Throughout the module emphasis will be placed on developing within participants the analytical skills needed to solve a problem from a legal perspective. The case studies and exercises used during the module will typically involve a factual scenario of varying complexity. Participants will be expected to analyse the facts and evaluate the legal position presented.

IV - ASSESSMENT DETAILS

Participants will be evaluated on the basis of:

- *Case study*: 50 %
- Oral presentation: 50 %

V - BIBLIOGRAPHY : SOME REFERENCES

- Sarah Joseph, *Corporations and Transnational Human Rights Litigation*, Oxford: Hart Publishing (2004)
- David Kinley (Eds.), *Human Rights and Corporations*, Ashgate, UK (2009)
- Th. Berns et al. (Dir.), *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruxelles, Bruylant (2007)
- Patrick de Fontbressin, *L'entreprise et la Convention européenne des droits de l'homme*, Bruxelles, Bruylant (2008)

Professors: Isaac GETZ, getz@escpeurope.eu & Véronique TRAN, vtran@escpeurope.eu
Assistant: Florence SZOT, office 3412, 01 49 23 20 43, fszot@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The objective of this course is to help students understand what true leadership is, the kind that leads to long-term successful transformation of organizational culture. We call “true leaders” those enabling an organizational environment that satisfies people’s fundamental needs and leads both to outstanding business performance and to passion and even happiness.

II - LEARNING OUTCOMES

Students will learn what the key characteristics of true leadership are: how to recognize it when faced with CEO and other top executives’ speeches, personality, and behaviors. Students will then master the lessons from the most outstanding transformational leaders, in order to form their own leadership aspirations and understand what leadership process is needed to achieve them: this will help them to determine what kind of leaders they will become.

III - CONTENT

Session	Topic
1	True leadership: What prevents it in a traditional company and how to start changing it.
2	True leadership: characteristics, traits, and skills. Leaders’ values, creativity, and wisdom.
3	True leadership: Building an environment where people can grow, self-direct, and be happy.
4	Case studies of true leadership.
5	Student projects: Oral presentations

IV - TEACHING METHODS

- 38) Theory
- 39) Readings
- 40) Discussions
- 41) Cases
- 42) Videos
- 43) Exercises

Given the fact that the course is designed to be fully interactive, students need to participate actively in class discussions, prepare before class, and present their ideas to the class.

V - ASSESSMENT METHODS

The final grade (on a scale of 20) will be based on the following requirements:

- 44) Class participation (20%) – Active participation in class discussions, student presentations, contribution to class dynamics, etc.
- 45) Final exam – quiz (30%). A short written 30 minute exam aimed to verify a good acquisition of key concepts by students.
- 46) Project oral presentations (50%) – Report analyzing the leadership style of one CEO and implications on his/her organization. Students will have to apply academic rigor (literature review) as well as provide

practical recommendations. They must present orally key findings of their project during the last session. More details will be provided in class.

VI - REFERENCE BOOKS

- Carney, B.M., & Getz, I. 2009. *Freedom, Inc.* New York: Crown Publishing.
- Collins, J. 2001. Level 5 Leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, Jan, 66-76.
- Getz, I. 2009. Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51, 4: 32-58.
- Goffee, R., & Jones, G. Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 62-70.
- Kotter, J.P. 2007. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Jan, 96-103.

Professeur : Marie-Pierre FENOLL-TROUSSEAU, fenoll-trousseau@escpeurope.eu

Assistante : Carole Mathieu, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

Public : Etudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

Ce cours correspond à une ouverture sur le droit de la propriété littéraire et artistique. La connaissance des principes généraux de ce droit paraît en effet indispensable pour tout intervenant dans le monde de l'entreprise. La propriété littéraire et artistique désigne le monopole temporaire d'exploitation pécuniaire appartenant au créateur sur son œuvre et également, dans un sens plus large l'ensemble des droits patrimoniaux ou non reconnus au créateur d'une œuvre de l'esprit.

Les mutations technologiques liées à la numérisation des œuvres, à la dématérialisation des supports, à la qualité des copies, aux nouveaux moyens de diffusion dans la société de l'information ont profondément modifié les équilibres et les enjeux de la création.

Les étudiants, en leur qualité de futurs managers, doivent savoir et pouvoir se situer par rapport à cette réglementation afin de sécuriser et d'optimiser le fonctionnement de leur entreprise.

II - CONTENU

Le cours portera sur les thèmes suivants :

- Les conditions de la protection des œuvres
- La particularité du logiciel
- La question de la qualité d'auteur
- La titularité des droits et les droits des auteurs
- Les droits voisins (artiste, producteur éditeur...)
- Les exceptions au droit d'autoriser ou d'interdire
- La gestion collective
- La contrefaçon

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Sur chaque thème seront mêlés cours magistral, exemples concrets et études de cas.

IV - MODALITES D'EVALUATION

Examen écrit : 100 %

V - LIVRES DE REFERENCE

- « *Droit de l'entreprise, l'essentiel pour comprendre* »

Collectifs d'auteurs BERTREL J.P., FENOLL-TROUSSEAU M.P. et alli.

Éditions Lamy réédition annuelle;

- « *Traité de la propriété littéraire et artistique* » A. Lucas et H.J. Lucas Litec

- « *Propriété littéraire et artistique* » P. Sirinelli Dalloz mémentos 2011

- www.legalis.net

- www.juriscom.net

Professor : Andreas M. KAPLAN, office 2712, kaplan@escpeurope.eu

Assistant: Anna Walters, Marketing Department, office 2415, Tel : 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Course designed for all Master students. Marketing communication is advised as a prerequisite.

I - OBJECTIVES

Social media, defined as the “group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of User Generated Content” (Kaplan and Haenlein 2010, p.61), have become a reality. While sites such as Facebook, Twitter, or YouTube have not existed before 2004, they are nowadays not erasable from the media landscape

Viral marketing can briefly be described as “as electronic Word-of-Mouth in which some form of marketing message related to a company, brand or product is transmitted in an exponentially growing way, often through the use of social media applications” (Kaplan and Haenlein 2011, p. 255). Social media applications are particularly suited for viral marketing as the community-element embedded in them makes it convenient to transmit the marketing message to a large group of people.

In this course we will discuss how companies can and should make use of the different types of social media as a communication means. Therefore, we will have a closer look at collaborative projects (e.g., Wikipedia), blogs and micro-blogs (e.g., Twitter), content communities (e.g., YouTube), social networking sites (e.g., Facebook), virtual game worlds (e.g., Word-of-Warcraft), and virtual social worlds (e.g., Second Life). Furthermore methods will be explained of how to create good viral marketing campaigns along the three subjects Messenger, Message, and Environment. Course content includes several examples and case studies from a wide range of different industries. Teaching methods involve lectures, discussions and group presentations.

II - LEARNING OUTCOMES

- Able to create a brief for a viral marketing campaign
- Understand the social media landscape and its implications for the corporate world
- Be conscious of the different uses and usefulness of the various social media applications.

III - CONTENT

1. Going viral
2. Being social + group presentation 1
3. Numbers, networks, netaddicts
4. Social media applications
5. Group presentation 2

IV - TEACHING METHODS

The course is a combination of lectures, in-class discussions, as well as group presentations. Students will work in teams to create and potentially implement a viral marketing campaign making use of a social media application of their choice. A final exam will test the students' acquired knowledge.

V - GRADING

Participants will be graded on the basis of: (1) group project and presentations which account for 50% of the final grade; and, (2) an individual assessment accounting equally for 50% of the final grade.

VI - BIBLIOGRAPHY

- Kaplan A.M. (2012). If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4, Business Horizons, 55(2), 129-139.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2012) The Britney Spears universe: Social media and viral marketing at its best,

Business Horizons, 55(1), 27-31.

- Kaplan A.M. (2011) Social media between the real and the virtual - How Facebook, YouTube & Co. can become an extension of the real life of their users - and sometimes even more, *Prospective Stratégique*, 38.

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2011a). The early bird catches the ... news: Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons*, 54(2), 105-113.

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2011b) Two hearts in 3/4 time: How to waltz the Social Media – Viral Marketing dance, *Business Horizons*, 54(3).

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2009). Consumer use and business potential of virtual worlds: The case of Second Life. *The International Journal on Media Management*, 11(3/4), 93 - 101.

- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2009). The fairyland of Second Life: About virtual social worlds and how to use them. *Business Horizons*, 52(6), 563 - 572.

Professors : Anu KANNIGANTI, anuradha.kanniganti@inalco.fr,
Nathalie PRIME, prime@escpeurope.eu

Assistant: Svetlana TELMAN, stelman@escpeurope.eu, room 2415, Tel : 01.49.23.22.47

Course intended for all Master students

Prerequisite:

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is an introduction to one of the two economic giants of Asia. India is one of the largest, fastest growing economies in the world, and there has been an explosion of interest in knowledge and analysis of the country, beyond viewing it simply as one among the group of emerging markets. The course provides students with fundamental macro-environmental keys to understand the substantial particularities of the historical context and social structure, the political system, the economic philosophies and values shaping Indian business culture.

II - LEARNING OUTCOMES

At the end of the course, the students will be able to:

- analyze and understand Indian business models, institutions, values and practices
- explore how these contextual features have shaped the character and the scope of Indian firms in the world context
- pose the question of the contours of an emerging 'Indian model'.

III - CONTENT

Doing business in India, and more generally with Indian companies in the country and across the world, is becoming more common every day in many sectors. Infosys, Tata, Ranbaxy and Reliance are now globally prominent Indian brands, Indian 'brain power' is highly prized, and 'Bollywood', Indian fashion and arts have come to definitively mark today's global culture and India as a growing soft-power. On the other hand, this emergence on the global stage seems difficult to reconcile with the images of pervasive poverty and inequality, sectarian conflict, and large scale corruption that regularly make the headlines. What are the keys to understanding how Indian business got to where it is today in the context of these challenges, and how do we grasp the fast growing influence of this giant? Is there an Indian model and can it become global?

Session 1: Representations of India in time and space ; the Indian nation and democracy

Session 2: Social institutions and cultural forms and values

Session 3: Indian economy in transition; work and business the India Way

Session 4: An emergent industrial culture: Innovation the Indian Way

Session 5: Final presentations

IV - TEACHING METHODS

This is a lecture and discussion based course supported with audio-visual material; discussion of assigned readings; student presentations; invited lectures. Participants are expected to contribute to the course by developing a group project on a specific issue relating to the transversal domain of "foundations of Indian business culture".

V - ASSESSMENT METHODS

Evaluation of the participants will be based on the following components and the weights assigned for each component as indicated.

- 40 %: Group project presentation during the session on a current topic
- 20 %: Reading assiduity and individual participation in class
- 40 %: Individual exam based on all lectures, presentations and discussions (to be done during half an hour during the last session)

VI - REFERENCE BOOKS

- Capelli, P., Singh, H., Singh, J. and Useem, M. The India Way: How India's top business leaders are revolutionizing management. Harvard Business Press.
- Damodaran, Harish, 2008. India's new capitalist: Caste, Business and Industry in a Modern Nation-State, Permanent Black / Palgrave Macmillan.
- Das, Gurcharan, 2012. India unbound: The social and economic revolution from independence to the global information age. Penguin India
- Das, Gurcharan, 2012. India grows at night: A liberal case for a strong state. Penguin India
- Gill, S.S., 1998. Pathology of corruption, HarperCollins Publishers India
- Jumani, J. and Tripathi, D, 2013. The Oxford History of Contemporary Indian Business. Oxford.
- Kohli, A.K., 2010. Democracy and development in India: From socialism to pro-business. Oxford India.
- Mitra, Meera, 2009. It's only business! India's Corporate Social Responsiveness in a globalised world. Broché.
- Nilekani, Nandan, 2009. Imagining India: The Idea of a Renewed Nation. Penguin India.
- Prahalad, C.K., 2008. The fortune at the Bottom of the Pyramid, Revised and Updated 5th Anniversary Edition: Eradicating Poverty Through Profits. Wharton School Publishing
- Sen, Amartya., 2006. The argumentative Indian: Writings on Indian history, culture and identity. Penguin India
- Shiva, Vandana., 2002. Water Wars: Privatization, Pollution and Profit. Cambridge, MA: South End Press.
- Sinha, Jai B.P., 2004. Multinationals In India: Managing The Interface Of Cultures. Sage Publications
- Varma, Pavan K., 1998. The great Indian middle class. Penguin India
- Varma, Pavan K., 2004. Being Indian: Why the 21st Century Will Be Indian, Viking/Penguin India
- Witzel, Morgen, 2010. Tata: The evolution of a corporate brand. Penguin India.

Professor: Tom VAN LAER, tvnlaer@escpeurope.eu

Assistant: Anna WALTERS, Marketing Department, room 2415, Tel: 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Course intended for M1 and M2 students

Prerequisite: “Principles of marketing”.

I - LEARNING OBJECTIVES

Typical internet marketing revolves around a drive to get more traffic, no matter what. Social media and viral marketing, search marketing, e-mail marketing (not spam), spam, banner ads, pay-per-click marketing—name the method, and 98 per cent of marketers use them as blunt instruments in a get-all-the-traffic-and-hope-for-the-best kind of way. Never mind whether that traffic represents truly qualified potential customers. Never mind the cost of driving useless traffic. Just keep them coming!

Everyone—marketing professionals and scholars alike—is to blame for this. We’ve all said “More traffic!” at least once in our careers. In traditional media—print, television, and such—and for large multinational enterprises it makes sense to start off with this approach. But digital marketing is different, and much more powerful. It’s a two-way street. That means that in particular entrepreneurial start-ups can interact with users, and *select* traffic rather than *accumulate* it. That’s what this course is about.

II - LEARNING OUTCOMES

At the end of this course, you will know how to use the internet as a two-way marketing medium. You will know how to get attention, attract customers, and build sales. You will know a marketing model for start-ups—digital marketing—and the necessary steps for a successful internet campaign.

III - CONTENT

Session 1 - Marketing’s digital (r)evolution

After session 1 we will be able to consider the impact of digital resources on marketing, describe the key structural characteristics across which digital resources differ, and describe the evolution in the focus of electronic and digital marketing from ‘channel push’ to ‘market pull’.

Session 2 - What is digital marketing? For start-ups?

(In-class group work: “Goals”)

Session 2 introduces the six rules of digital marketing for start-ups. Put these all together and you have a recipe for a selected, interested audience seeing a campaign that they find truly compelling.

Session 3 - Audience selection and website design

(In-class group work: “Web design focused on audience Workflow and Call to Action”)

In session 3, we learn with whom we are trying to interact. We sketch out how they likely want to interact and we identify where this communication offers opportunities to move the interaction forward. We also look into elements of website design.

Session 4 - Architecture, code, content, contingency design, and re-pinging

(In-class group work: “Site map and newsletter”)

In session 4, we learn how to consistently produce good content, organize it effectively, and then deliver it using a site that is based on web standards and good contingency design. We also learn how to keep the interaction going.

Session 5 - Internet PR and campaign measurement

(In-class group work: “Tracking conversions, start-up style”)

In session 5, we learn how to generate targeted traffic through pay-per-click (PPC) advertising and search engine ranking. This session also figures out how this is leading to better sales, by observing and adjusting

IV - TEACHING METHODS

The course is a combination of lectures, small exercises, and in-class group work on a continuous case study in which you apply your theoretical knowledge to a practical problem.

V - ASSESSMENT METHODS

You will be evaluated on the basis of two elements:

- Your participation, which contributes 50% to the final grade
- The case study report, which contributes 50% to the final grade

Note that you must achieve a minimum grade of 10/20 on each of the two elements mentioned above in order to validate the course. If you fail one of the two elements, you will be offered one re-examination.

VI - REFERENCE BOOKS

Aaker, J., & Smith, A. (2010). *The dragonfly effect: Quick, effective, and powerful ways to use social media to drive social change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sadowsky, J. (2011). *Email, social marketing and the art of storytelling*. Saint-Amand-Montrond: Altal.

Savage, J., & Hartmann, S. B. (2011). The whys and the hows of texture in web design. *Smashing Magazine*, (October 3). Retrieved from <http://www.smashingmagazine.com/2011/10/03/whys-hows-textures-web-design/>

Van Laer, T., & de Ruyter, K. (2010). In stories we trust: How narrative apologies provide cover for competitive vulnerability after integrity-violating blog posts. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 164-174.

Van Laer, T., de Ruyter, K., & Cox, D. (2013). A walk in customers' shoes: How attentional bias modification affects ownership of integrity-violating social media posts. *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 14-27. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2012.09.002>.

Professeur : Thierry BOUDES, tboudes@escpeurope.eu

Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, Département SHO, bureau 2116, Tel: 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu

Ce cours sera animé par les consultants de la société Bain & Cie du bureau de Paris.

Public: Tous étudiants du cycle Master

Prérequis: aucun

I - OBJECTIFS

Ce cours s'intéresse aux évolutions de business model des firmes dans les situations de rupture, c'est-à-dire de transformation profonde de l'environnement concurrentiel (liée à des innovations technologiques, des changements sociétaux, des évolutions de réglementation, etc.). Ce cours suit une logique en trois temps : diagnostic de la robustesse du business model existant, définition d'un nouveau business model, management de la transition.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Développer la capacité des étudiants à faire évoluer un modèle d'activité en situation de profonde évolution.
- Permettre aux étudiants d'approfondir les modèles du cours fondamental de stratégie sur le champ spécifique des transformations de modèle d'activité.
- Familiariser les étudiants avec le métier du consultant en stratégie.

III - CONTENU

Le cours abordera plus particulièrement cinq champs de préoccupation :

- Quel est le business modèle de la firme ? Quels sont les outils pour le caractériser ?
- Quelle est la robustesse de ce business modèle ?
- Quels «actifs cachés» peuvent favoriser un changement de business modèle ?
- Comment tirer parti des ruptures pour promouvoir un nouveau business modèle ?
- Comment gérer la transition vers un nouveau business modèle ?

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les cours mobiliseront quatre types de séquences pédagogiques :

- des exposés méthodologiques,
- des travaux en ateliers par groupe d'étudiants,
- des séquences de discussion sur la base des cas,
- des mises en situation professionnelles (restitution de cas, proposition de plan d'action, etc.).

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation finale se fonde sur les deux points suivants :

- participation au cours, interventions et pro-activité des étudiants,
- qualité des cas produits par écrit et des échanges avec les consultants,
- évaluation finale sur la base d'un questionnaire à choix multiple représentant 50% de la note finale.

VI - LIVRES DE REFERENCE

La bibliographie détaillée sera fournie lors de la première séance.

Professor: Maral Muratbekova, office 2107, mmuratbekova@escpeurope.eu

Assistant: Soumpo Diarra, SHO Department, bureau 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu

Language: English

Course intended for all Master's students.

I - LEARNING OBJECTIVES

The internationalization of firms has a growing impact on their human resource management (HRM). This elective gives special emphasis to the international dimension of HRM. It is designed to improve the understanding of human resource policies and practices of international firms in different strategic and national contexts.

II - LEARNING OUTCOMES

- To develop an awareness and critical view of HR policies and practices in international firms.
- To understand the roles of HRM professionals in international firms.
- To be able to use conceptual frameworks studied in class and apply them to concrete organizational situations.

III - CONTENT

CLASS	TOPIC
1 & 2	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Introduction <ul style="list-style-type: none"> ♦ Define International Human Resource Management (IHRM) ♦ Outline the differences between domestic and international HRM ♦ Define the factors influencing IHRM - National culture <ul style="list-style-type: none"> - Definition - Cultural dimensions - Intercultural perception and communication
2	<ul style="list-style-type: none"> •National culture (continuation) •Staffing international operations <ul style="list-style-type: none"> ○ Approaches to staffing ○ Global integration – local adaptation dilemma ○ Expatriate roles ○ Types of international assignments
3	<ul style="list-style-type: none"> - Recruiting and selecting staff for international assignments <ul style="list-style-type: none"> ○ Selection criteria for international assignments ○ Expatriate failure
4	<ul style="list-style-type: none"> •International Compensation <ul style="list-style-type: none"> ○ Key components of international compensation ○ Approaches to international compensation •Performance management of international employees
5	<ul style="list-style-type: none"> •Re-entry and career issues •Conclusion

IV - TEACHING METHODS

The course is based on interactive teaching style with intensive student participation. The teaching methodology mixes lectures with various types of activities that stimulate student's thinking and develop his/her cultural skills, such as self-reflection, experiential and skill building exercises, group discussions, case analysis, simulation games, role plays and student presentations. Therefore, active participation is strongly encouraged. Classes are supplemented by readings.

V - ASSESSMENT METHODS

Participation – 50 % (Participation in class discussions, group presentations, case studies in group)

Final exam – 50 % (course questions and analysis of a case)

VI - REFERENCE BOOKS

Peter J. Dowling, Marion Festing & Allen D. Engle, Sr. *International Human Resource Management*, SOUTH-WESTERN Cengage Learning, Fifth Edition, 2008.

**INTERVENIR DANS LA
TRANSFORMATION DES FIRMES**Code : **BED1****- 15h/2,5 ECTS
Semestre d'été
Campus Paris****Professeur : Thierry BOUDES, tboudes@escpeurope.eu***Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, Département SHO, bureau 2116, Tel: 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu***Cours animé par Dimitri Girardetti, Principal Headlink Partners****Professeur ESCP Europe : Thierry Boudès****Public : étudiants de M1 et M2****Effectif limité à 30 étudiants - Prérequis : aucun****I - OBJECTIFS**

Ce cours vise à approfondir une question au cœur de la compétitive des firmes : la transformation des entreprises. Il s'agit d'un enjeu clef pour les dirigeants d'entreprise et les consultants en management et stratégie. Il s'agit notamment d'approfondir les questions suivantes :

- Pourquoi la transformation des organisations est-elle devenue une nécessité ?
- Quels sont les enjeux d'une transformation ? quels sont les principaux écueils et facteurs clefs de succès ?
- Comment mène-t-on un projet de transformation ? avec quelle démarche et quels outils ?

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce cours vise à développer les connaissances et compétences suivantes :

- Comprendre la nécessité et les enjeux d'une transformation (savoir)
- Connaître et maîtriser les démarches et outils de la transformation (savoir et savoir-faire)
- Se projeter dans la conduite de projets de transformation, en tant que consultant ou professionnel (savoir-faire, savoir-être)
- S'entraîner à produire des recommandations face à un client d'entreprise (savoir et savoir-faire)

III - CONTENU

Ce cours est donné par différents professionnels : un consultant en stratégie et des responsables d'entreprises confrontés à des problématiques de transformation.

- Séance 1 : les enjeux de la transformation d'entreprise
- Séance 2 : les démarches de transformation - présentation d'un cas réel par un professionnel Séance 3 : présentation des travaux des étudiants par groupe, feedback et échanges par le consultant et le professionnel
- Séance 4 : les principaux outils de la transformation – présentation d'un deuxième cas réel par un autre professionnel
- Séance 5 : présentation des travaux des étudiants par groupe, feedback et échanges par le consultant et le professionnel

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement alternera :

- Des apports conceptuels
- Des retours d'expérience de professionnels (consultants et responsables d'entreprises) confrontés à des problématiques de transformation
- Des mises en situation sur des cas réels d'entreprises

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation portera pour 60% sur la note obtenue lors de la présentation des recommandations au client d'entreprise, pour 20% sur la note obtenue à partir de la production de recommandations écrites et pour 20% sur une note individuelle de participation.

VI - LIVRES DE REFERENCE

La bibliographie détaillée sera fournie lors de la première séance.

**MISE EN ŒUVRE DE SYSTÈMES
D'INFORMATION : POUVOIR,
POLITIQUE, ET ART DE
L'IMPROVISATION**

Code : BED2

**- 15 h/2,5 ECTS
Semestres 1 & 2
Campus Paris**

Professeur : Sergio VASQUEZ BRONFMAN, vasquez@escpeurope.eu

Assistante : Florence SZOT, bureau 3412, Tel : 01 49 20 43, fszot@escpeurope.eu

Public : M1, M2

Prérequis : non

I - OBJECTIFS

Depuis le début de l'informatisation des entreprises on peut constater un écart important entre les objectifs de l'informatisation et sa concrétisation, entre les raisons données pour justifier l'acquisition de nouvelles technologies et l'utilisation concrète qui en est faite, entre les délais prévus et les délais réels de mise en œuvre. Par ailleurs, nombre de projets ne sont même pas mis en œuvre, ou alors partiellement, après avoir coûté parfois des millions d'euros en conception et planification.

La cause de tout ceci est que la mise en œuvre de systèmes d'information (SI) est un *art* qui pose de nombreux problèmes dont la plupart ne sont pas de problèmes techniques, mais qui déterminent le succès ou l'échec des projets. A titre d'exemple, on citera la prise en compte de la situation des utilisateurs, ou bien les jeux de pouvoir qui se créent autour des projets. Ces problèmes sont cruciaux pour le praticien, mais malheureusement trop souvent négligés par les chercheurs et les enseignants.

L'objectif de ce cours est de comprendre l'importance de tous ces aspects dans la mise en œuvre de systèmes d'information. On y étudiera des pratiques de travail et des méthodes concrètes qui permettent de traiter ces questions, afin de contribuer de manière significative au succès de la conduite du changement.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Connaître les méthodes traditionnelles de mise en oeuvre de systèmes d'information.

Appliquer des méthodes participatives de conception et de mise en oeuvre de systèmes d'information.

Identifier les "amis" et les "ennemis" d'un projet de systèmes d'information.

Identifier les jeux de pouvoir autour d'un projet de systèmes d'information.

Concevoir les tactiques appropriées pour la mise en oeuvre de systèmes d'information.

Mettre en œuvre des projets dans un contexte d'incertitude.

III - CONTENU

Ce cours comprend 5 séances de 3 heures chacune.

Séance 1 : Méthodes traditionnelles de mise en œuvre de SI. Exemples et analyse d'échecs dans la mise en œuvre de SI. Problématique générale de la mise en œuvre. Mise en œuvre flexible, prototypage, etc. Prise en compte de l'utilisateur et méthodes participatives de conception et mise en œuvre de SI.

Séance 2 : Limites des méthodes participatives. Pouvoir et politique dans la mise en œuvre des SI: contributions de la sociologie des organisations.

Séance 3 : Pouvoir et politique dans la mise en œuvre des SI: contributions de l'art militaire (importance de la tactique), de la biologie et de la littérature (romans).

Séance 4 : "Bricolage" et art de l'improvisation: une dimension existentielle de la mise en œuvre des SI et de la conduite du changement.

Séance 5 : Intégration des différentes approches et théories: vers une pratique réaliste de la mise en œuvre des SI et de la conduite du changement.

PROGRAMME DÉTAILLÉ *des changements mineurs sont susceptibles d'apparaître au fur et à mesure du déroulement du cours.*

Le cours est organisé en cinq séances de 3 heures. Chaque séance comporte un volet théorique (présentation et discussion des principaux concepts et théories) et un volet pratique (jeux de rôle ou étude de cas).

Date	Thème de la séance	Contenu	Cas en classe
	<i>Séance 1. Prise en compte de l'utilisateur</i>	Méthodes traditionnelles de mise en œuvre de SI. Exemples et analyse d'échecs dans la mise en œuvre de SI. Problématique générale de la mise en œuvre. Mise en œuvre flexible, prototypage, etc. Prise en compte de l'utilisateur et méthodes participatives de conception et mise en œuvre de SI.	<i>Prudence Assurances</i>
	<i>Séance 2. Pouvoir et politique dans la mise en œuvre des SI</i>	<i>Limites des méthodes participatives. Pouvoir et politique dans la mise en œuvre des SI: contributions de la sociologie des organisations.</i>	<i>Secobat</i>
	<i>Séance 3. Pouvoir et politique dans la mise en œuvre des SI</i>	Pouvoir et politique dans la mise en œuvre des SI: contributions de l'art militaire (importance de la tactique), de la biologie et de la littérature.	<i>Secobat (suite)</i>
	<i>Séance 4. "Bricolage" et art de l'improvisation</i>	<i>"Bricolage" et art de l'improvisation: une dimension existentielle de la mise en œuvre des SI et de la conduite du changement.</i>	<i>Ville NetActive (Partie 1)</i>
	<i>Séance 5. "Bricolage" et art de l'improvisation</i>	Intégration des différentes approches et théories: vers une pratique réaliste de la mise en œuvre des SI et de la conduite du changement.	<i>Ville NetActive (Partie 2)</i>

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours alternera dans chaque séance études de cas (ou jeux de rôle) et exposés du professeur.

V - MODALITES D'EVALUATION

Examen final individuel : 75%

Présence et participation en classe : 25%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Carlin, J. (2008), *Déjouer l'ennemi*, Alterre, Paris.

Ciborra, C. (2002), *The Labyrinths of Information*, Oxford University Press, Oxford.

Ciborra, C., Briefs, U., & Schneider, L. (Eds.) (1984), *Systems design by, for, and with the users*, North-Holland, Amsterdam.

Clausewitz, C., *De la Guerre*, Perrin, Paris.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Dahl, R.A. (1957), "The concept of power", *Behavioral Science*, pages 201-215.

Elbanna, A. R. (2006), "The validity of the improvisation argument in the implementation of rigid technology: the case of ERP systems", *Journal of Information Technology*, 21, pp. 165-175.

IDATE (1986), *Informatiques et Management : la crise*, La Documentation Française, Paris.

Jaspersen, J., Carte, T.A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.J.P., & Weijun Zheng (2002), "Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review", *MIS Quarterly*, Vol. 26, n° 4.

Markus, L. (1983), "Power, Politics, and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, Vol. 26, n° 6, pages 430-444.

Mintzberg, H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

Morris, D. (1971), *Le singe nu*, Grasset, Paris.

Mumford, E. (1983), *Designing Human Systems: The ETHICS Method*, Manchester Business School, Manchester.

Orlikowski, W.J., & Debra Hoffman, J. (1997), "An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 11-21

Pavé, F. (1989), *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan, Paris.

Saravanamuthu, K. (2002), "The political lacuna in participatory systems design", *Journal of Information Technology*, 17, pages 185-198. Schrage, M. (2000), *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*, Harvard Business School Press, Cambridge (Ma). Sun Tzu, *L'art de la guerre*.

IMPLEMENTING INFORMATION SYSTEMS: POWER, POLITICS, AND THE ART OF IMPROVISATION Code : BED2-A7

– 15h/2,5 ECTS
Terms 1,2 & 3
Paris Campus

Professor: Sergio VASQUEZ BRONFMAN, vasquez@escpeurope.eu

Assistant: Florence SZOT, room 3412, Tel: 01 49 20 43, fszot@escpeurope.eu

Course intended for: M1, M2

Prerequisite: none

I - LEARNING OBJECTIVES

Since the beginning of information systems (IS) in organisations, an important gap has been observed between the goals of IS projects and what was actually implemented, between the reasons given to justify the acquisition of information technologies and the actual use that has been made of them, between the planned schedule and the actual implementation. Moreover, many projects are simply not implemented (while having been designed) with a loss of millions spent in design and planning.

The main reason of this is that IS implementation is an *art* that pose many problems, most of which are not technical problems, but these problems drive the success or the failure of such a project. Examples are to take account of end-users situation, or power games around a given project. These problems are fundamental ones for practitioners; unfortunately scholars often ignore them.

The main learning objective of this course is to understand the importance of all these aspects in information systems implementation. It will explore work practices and methods that can address these issues in order to contribute significantly to the change management process of IS implementation.

II - LEARNING OUTCOMES

- To apply participative systems design and implementation methods.
- To identify "friends" and "enemies" of an IS project.
- To identify power games in an IS project.
- To design appropriate tactics to cope with IS implementation.
- To cope with uncertainty in IS implementation.

III - CONTENT

This course will have 5 sessions of 3 hours each.

Session 1: Traditional IS implementation methods. Examples and analysis of IS implementation failures. Flexible implementation and prototyping. Taking account of end-users and participative systems design methods.

Session 2: Limits of participative systems design. Power and Politics in IS implementation: contributions of the sociology of organisations.

Session 3: Power and Politics in IS implementation: contributions of the military (why tactics matters), biology and literature (novels).

Session 4: "Bricolage" and the art of improvisation: a fundamental dimension of IS implementation and change management.

Session 5: Integration of theoretical perspectives: towards a realistic approach and practice of IS implementation.

DETAILED PROGRAMME

The course is organised in 5 sessions of 3 hours. Each session has a practical and a theoretical part.

Session number	Theme of the session	Content	Case study
1	<i>Session 1. Taking account of the end-user</i>	Traditional IS implementation methods. Examples and analysis of IS implementation failures. Flexible implementation and prototyping. Taking account of the end-user and participative systems design methods.	<i>Prudence Insurance</i>
2	<i>Session 2. Power and Politics in IS Implementation</i>	<i>Limits of participative systems design. Power and Politics in IS implementation: contributions of the sociology of organisations.</i>	<i>Secobat</i>
3	<i>Session 3. Power and Politics in IS Implementation</i>	Power and Politics in IS implementation: contributions of the military (why tactics matters), biology and literature (novels).	<i>Secobat (end)</i>
4	<i>Session 4. "Bricolage" and the art of improvisation</i>	<i>"Bricolage" and the art of improvisation: a fundamental dimension of IS implementation and change management.</i>	<i>Net.Active City (Part 1)</i>
5	<i>Session 5. A realistic approach of IS implementation</i>	Integration of theoretical perspectives: towards a realistic approach and practice of IS implementation.	<i>Net.Active City (Part 2)</i>

IV - TEACHING METHODS

The course will be based on case studies and role playing, supported by professor lectures.

V - ASSESSMENT METHODS

Final exam: 75%

Class participation: 25%

VI - REFERENCE BOOKS

Carlin, J. (2008), *Playing the Enemy*, Penguin Group.

Ciborra, C. (2002), *The Labyrinths of Information*, Oxford University Press, Oxford.

Ciborra, C., Briefs, U., & Schneider, L. (Eds.) (1984), *Systems design by, for, and with the users*, North-Holland, Amsterdam.

Clausewitz, C., *On War*, Skyhorse Publishing.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Dahl, R.A. (1957), "The concept of power", *Behavioral Science*, pages 201-215.

Elbanna, A. R. (2006), "The validity of the improvisation argument in the implementation of rigid technology: the case of ERP systems", *Journal of Information Technology*, 21, pp. 165-175.

IDATE (1986), *Informatiques et Management : la crise*, La Documentation Française, Paris.

Jaspersen, J., Carte, T.A., Saunders, C.S., Butler, B.S., Croes, H.J.P., & Weijun Zheng (2002), "Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review", *MIS Quarterly*, Vol. 26, n° 4.

Markus, L. (1983), "Power, Politics, and MIS Implementation", *Communications of the ACM*, Vol. 26, n° 6, pages 430-444.

Mintzberg, H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall.

Morris, D. (1999), *The Naked Ape: A Zoologist's Study of the Human Animal*, Random House Publishing Group

Mumford, E. (1983), *Designing Human Systems: The ETHICS Method*, Manchester Business School, Manchester.

Orlikowski, W.J., & Debra Hoffman, J. (1997), "An Improvisational Model for Change Management: The Case of Groupware Technologies", *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 11-21

Pavé, F. (1989), *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan, Paris.

Saravanamuthu, K. (2002), "The political lacuna in participatory systems design", *Journal of Information Technology*, 17, pages 185-198. Schrage, M. (2000), *Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*, Harvard Business School Press, Cambridge (Ma). Sun Tzu, *The Art of War*, Barnes and Noble.

Professor: Marcelo V. NEPOMUCENO, mnepomuceno@escpeurope.eu

Assistant: Svetlana TELMAN, stelman@escpeurope.eu, room 2413, 01.49.23.22.47

Course intended for all Master students.

Prerequisite : Principles of Marketing

I - LEARNING OBJECTIVES

The course is designed to acquaint students with what it means to adopt sustainable marketing and what companies need to do better improve sustainability in today's world. This course is targeted to students who intend to (1) apply marketing to make today's marketing practices more environmentally sustainable, (2) target and segment green consumers, (3) advertise and communicate with an environmentally concerned audience.

II - LEARNING OUTCOMES

Students who satisfactorily conclude this course will be able to:

- Explain why sustainable development occupies a central position in today's world.
- Understand why companies should be concerned with sustainability; and how they can act to promote it.
- Critically analyze sustainable development case studies from countries and companies.
- Apply, in a practical case, a marketing plan of a company concerned with sustainability.

III - CONTENT

Session 1: Course Presentation ----- Why is sustainability so important in today's world?

Session 2: Sustainability as a central strategic goal

Session 3: Segmenting and targeting green consumers

Session 4: Positioning and Brand Strategies; Advertising and Communicating

Session 5: Why is the public sector worried about sustainability?

IV - TEACHING METHODS

This course will use a combination of pedagogical approaches, including lectures, discussions and situation analyses. Each student is expected to attend class sessions with a thorough understanding of the readings assigned for that class. The objective of the lectures and discussions will be to enhance comprehension of the material and not to merely review concepts and definitions.

V - ASSESSMENT METHODS

The final grade for the course will be based on the following components:

Evaluation Element	Due Date	Value
In-class Assignments	Sessions 2 to 4	10%
Team Project	Session 5	40%
Final Examination	TBA	50%
	Total	100%

VI - REFERENCE BOOKS

Week 1

- ❖ Solow, R. (1993), "Sustainability: An economist's perspective". In: Dorfman, R. and Dorfman, N.S. (Eds.), *Economics of the environment, Selected Readings*, New York: Norton, pp. 179-187. Found at: http://www.isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic203569.files/Solow.Sustainability_An_Economists_Perspective.1993.pdf ***
- ❖ Cohen, J.E. (1995), "Population growth and Earth's human carrying capacity", *Science*, Vol. 269 No. 5222, pp.

341-346. Found at: <http://fog.ccsf.cc.ca.us/ldigirol/documents/cohenhumanpopgrowth.pdf>

- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. and Rangaswami, M.R. (2009), "Why sustainability is now the key driver of innovation", *Harvard Business Review*, Vol 87 No 9, 56-64. ***

Week 2

- Lubin, D.A. and Esty, D.C. (2010), "The sustainability imperative", *Harvard Business Review*, Vol 88 No 5, 42-50. ***
- Orsato, R.J. (2006), "Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?", *California Management Review*, Vol 48 No 2, 127-143.

Week 3

- ❖ Michel Laroche, Jasmin Bergeron, Guido Barbaro-Forleo, (2001) "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 6, pp. 503-520. ***
- ❖ Yankelovich, D. and Meer, D. (2006), "Rediscovering marketing segmentation", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No 2, 122-131.

Week 4

- ❖ Aaker, D.A. Shansby, J.G. (1982), "Positioning your product", *Journal of Business Horizons*, Vol. 25 No. 3, pp. 56-62.
- ❖ Hartmann, P., Ibanez, V.A. and Sainz, F.J.F. (2005), "Green branding effects on attitude: functional versus emotional positioning strategies", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 1, pp. 9-29.
- ❖ Becker-Olsen, K.L., Cudmore, B.A. and Hill, R.P. (2006), "The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 1, pp. 46-53. ***

Week 5

- ❖ Bell, D.V.J. (2002), "The role of government in advancing corporate sustainability", A Background Paper prepared by the Sustainable Enterprise Academy, York University (www.SustainableEnterpriseAcademy.org) under contract to Environment Canada for the G8 Environmental Futures Forum (EFF) in Vancouver, March 2002. Found at: http://environment.alberta.ca/documents/The_Role_of_Government_in_Advancing_CSR.pdf ***
- ❖ Jaffe, A.B., Newell, R.G. and Stavins, R.N. (2005), "A tale of two market failures: Technology and environmental policy", *Ecological Economics*, Vol. 54 No. 2-3, 164-174. Found at: <http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/Oxford/Oxford%202011%20Readings/JaffeNewellStavins.pdf>

Suggested Case Studies

- ❖ Veleva, V., Hart, M., Greiner, T. and Crumbley, C. (2003), "Indicators for measuring environmental sustainability: A case study of the pharmaceutical industry", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 107-119.
- ❖ Preston, L. (2001), "Sustainability at Hewlett-Packard: from theory to practice", *California Management Review*, Vol 43 No 3, 26-37.

Note: The readings are from papers published in peer-reviewed journals. You should have access to these papers using ESCP's library. To facilitate, I made available the link of the papers that are publicly accessible on Google Scholar. You will also note the asterisk before some of the readings. These are the papers that you must absolutely read!

Professeur : Linda COHEN, lcohen@escpeurope.eu, Bureau 1229

Assistant : Nicolas BAREAU, Département L&C, bureau 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master.

I - OBJECTIFS

Ce cours vise à mettre en évidence et analyser les différences de styles de communication entre cultures, particulièrement celles des 5 sites : Berlin, Londres, Madrid, Paris et Turin. Le cours est ouvert aux étudiants de toute nationalité qui se soucient d'adopter le registre approprié à la communication écrite et orale. Les différences abordées portent sur les modes d'expression, les a priori culturels, les modèles sociaux, les registres, les angles d'approche à la négociation. Après un apport théorique sur le sujet, diverses mises en situation seront proposées en langues française, anglaise, allemande, espagnole ou italienne.

II - DEROULEMENT DES SEANCES

Séance 1 : Apports théoriques sur la communication interculturelle :

études de documents, simulation

Séance 2 : Style de communication : France

études de documents, simulation

Séance 3 : Style de communication : Grande-Bretagne et Italie

études de documents, simulation

Séance 4 : Style de communication : Espagne/Allemagne

études de documents, simulation

Séance 5 : Conclusion

Test final

III - METHODES PEDAGOGIQUES ET MODALITES D'EVALUATION

- Cours, études de cas, simulations.

- Contrôle terminal (100%) sous forme de questions de réflexion à rédiger en français ou en anglais.

Professeur : Linda COHEN, lcohen@escpeurope.eu, Office 1229

Assistant : Nicolas BAREAU, L&C Department, office 3222, 01 49 23 22 52, nbareau@escpeurope.eu

For all Master's students.

I - OBJECTIVES

The aim of this course is to illustrate and analyze how communication styles differ across cultures. It introduces the main theories and concepts used in the field of intercultural communication. The classes focus on the countries of the five school campuses: Berlin, London, Madrid, Paris and Turin. Through simulations and case studies, students of various nationalities have the opportunity to compare and interpret communication styles and to learn how to adopt an appropriate register in different academic, professional and social contexts.

II - CONTENT

- 1. Theories in intercultural communication**
- 2. Communication in France**
- 3. Communication in Great Britain/Germany**
- 4. Communication in Spain /Italy**
- 5. Conclusion & Final Test**

III - TEACHING AND ASSESSMENT METHODS

Lectures and reading assignments.

Group discussions, simulations and case-studies.

Final Test (100%).

Professeur : Sebastian Lopez Valladares, slopezvalladares@escpeurope.eu, Bureau 3225

Assistant : Nicolas BAREAU, Département L&C, bureau 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu

Public : ouvert à l'ensemble des étudiants du cycle Master

I - OBJECTIFS

L'Espagne a connu de profondes transformations au cours de ce siècle, transformations dont le cinéma, né dans ce pays en 1895, apparaît comme un témoin privilégié; ce cours se propose donc de dresser le bilan de ces transformations à travers ce moyen d'expression, en prenant en compte ses multiples facettes, industrielle, technique, réglementaire et artistique ; il vise à approfondir les connaissances des élèves sur la société espagnole et à améliorer ainsi leur compréhension des phénomènes contemporains.

II - BIBLIOGRAPHIE

Le cinéma espagnol des origines à nos jours, Larraz, Editions du Cerf, Paris 1986.

4 años de cine español, Alberich, Ceyac, Madrid 1991.

Las industriales culturales en España, Akal/Comunicación, Madrid 1988.

Le cinéma de l'Espagne franquiste, Les cahiers de la Cinémathèque, n° 38/39, 1984.

La guerre d'Espagne vue par le cinéma, Les Cahiers de la Cinémathèque, n° 21, 1977.

III - DEROULEMENT DES SEANCES

Le cours se déroule en 5 fois 3 heures.

1) **La naissance du cinéma espagnol**; les prémisses d'une structure industrielle; avant-garde et répertoire traditionnel.

2) **Le cinéma du franquisme**; la formation d'une puissante industrie nationale au service d'une idéologie, dans le cadre d'une réglementation ultra-protectionniste.

3) **Le néoréalisme**; révolution esthétique et crise économique du secteur.

4) **La movida**, expression d'un bouleversement économique, social et politique.

"L'exception culturelle" espagnole; les lois Miró et la tentation du libéralisme; un nouveau cinéma produit d'un système réglementé "à la française".

IV - TRAVAUX A REALISER

Cours et études de documents audio-visuels.

Rédaction d'un rapport individuel.

V - MODALITES D'EVALUATION

La note globale est une synthèse de deux notes, contrôle continu (50%) et contrôle terminal (50%).

*Professeur : Raphaëlle PANDRAUD, rpandraud@escpeurope.eu,
Frédérique ALEXANDRE-BAILLY, alexandre-bailly@escpeurope.eu
Assistante : Svetlana TELMAN, stelman@escpeurope.eu, room 2413, 01.49.23.22.47*

Public : tous étudiants du cycle Master

Prérequis : ayant suivi le cours « Fondements du marketing » et le cours « Gestion des Ressources Humaines ».

I - OBJECTIFS

Le vieillissement de la population est une tendance lourde dans les pays développés. En Europe, plus d'un adulte sur trois est âgé de plus de 50 ans, et en 2020, les personnes âgées de 65 ans et plus seront plus de 100 millions. Plus important est leur poids économique : les 50 ans et plus possèdent en France 80% des actifs (60% pour les 65 ans et plus). Ils achètent 75% des voitures de luxe, les deux tiers des crèmes de soin pour le visage (Secodip Marketing Book).

Alors qu'ils s'étaient habitués à l'idée de quitter tôt le monde du travail, la loi oblige les seniors à présent à travailler de plus en plus tard, ce qui pose une série de difficultés aux entreprises françaises qui avaient résolu les problèmes liés au vieillissement en se débarrassant des 55 ans et plus. Symétriquement à cette montée en puissance des seniors et à leur maintien en emploi, les jeunes ont de plus en plus de mal à se faire une place dans la société. L'accès au premier emploi stable prend plusieurs années pour les moins diplômés et tous, quels que soient leur niveau de diplôme, abordent l'entreprise avec des motivations et des comportements différents de leurs aînés au même âge. Si bien que les entreprises se retrouvent aujourd'hui à devoir gérer les âges de façon différente, en s'adaptant le mieux possible aux spécificités des uns et des autres, sans pour autant créer d'iniquités entre les générations.

Les responsables de marketing doivent eux aussi faire face au vieillissement de leur clientèle. Il leur est difficile d'appréhender les différences importantes liées à la cible des 65 ans et plus. De même, il est délicat de concilier un impératif de modernité et une offre qui s'adapte aux plus âgés. Fait important pour les praticiens du marketing, ce sont les 75 ans et plus qui vont progresser le plus vite en Europe dans les prochaines années. Si la littérature managériale ne les aide guère à reconnaître des différences réelles et durables liées à l'âge des consommateurs, les entreprises mettent en œuvre de nouveaux produits et services destinés aux plus âgés ; par exemple les équipementiers et constructeurs automobiles lancent de nouvelles fonctionnalités destinées aux conducteurs âgés, les entreprises de télécommunication testent de nouveaux services aidant au maintien à domicile des personnes très âgées. Les produits traditionnels doivent eux aussi s'adapter au vieillissement de la clientèle.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Conçu dans une perspective pluridisciplinaire (marketing et gestion des ressources humaines), ce cours vise à développer chez les étudiants une conscience de l'impact des différences d'âges sur la gestion des ressources humaines et sur le marketing, en les dotant de connaissances sur le développement physique et cognitif, et sur les valeurs et comportements associées à chaque génération. Les questions suivantes seront traitées :

- Les concepts et les théories associées à l'âge : on développera les approches de la physiologie, de la psychologie du développement et de la psychologie cognitive
- Comprendre la différence entre effets d'âge et effets de génération, à travers une connaissance des attitudes vis-à-vis du travail des différentes générations au travail actuellement
- Appréhender la complexité de la gestion différenciée des âges au travail
- Les aspects importants du vieillissement des consommateurs : dans cette partie, on fera une rapide revue des résultats de psychologie cognitive qui influencent le comportement des consommateurs âgés, et on identifiera les différences dans la fidélité à la marque et dans la prise de décision.
- Puis nous nous intéresserons aux conséquences de la diversité des âges sur la pratique du marketing avec pour commencer, le développement d'une offre pertinente destinée aux plus âgés - un exemple concret de télécommunication illustre ce thème- puis le marketing destiné aux jeunes consommateurs ; enfin, les stratégies

possibles de marque et de communication pour concilier des cibles d'âge différent. Faut-il en effet recruter de jeunes consommateurs, ou laisser la marque vieillir avec sa clientèle ?

III - CONTENU

Séance 1 : La question de l'âge au travail et dans la société

- a) Le développement dans la vie adulte
- b) L'impact de l'âge sur l'attitude et la compétence
- c) Les générations au travail et leurs caractéristiques

Séance 2 : Gérer la diversité liée à l'âge dans l'entreprise

- a) Gérer la diversité : une question nouvelle ?
- b) Comment gérer des jeunes sur le long terme ?
- c) La coopération entre les âges, une solution possible ?

Cas « Ironco »

Séance 3 : Gérer l'âge du consommateur adulte: Les consommateurs « jeunes », « mûrs », « jeunes âgés », « vieux âgés »

- a) Les contrastes du point de vue cognitif et social, la prise de décision
- b) Les facteurs affectifs liés à l'âge dans la prise de décision
- c) Les stratégies de marque ciblant les plus âgées

Séance 4 : Le marketing ciblant les jeunes adultes

- a) Invité expert sur le sujet
- b) Age et cohorte : théorie et designs de base

Séance 5 : Les technologies conviviales destinées aux consommateurs âgés

- a) Les seniors et l'adoption des technologies
- b) Cas « Bazile Telecom »
- c) Examen final

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Le cours s'appuie sur des exposés, des cas et exercices et un témoignage d'expert.

V - MODALITES D'EVALUATION

Cas Ironco	Une page de preparation à la maison	Travail individuel 20%
Cas Bazile	A preparer pour le cours: Presentation powerpoint	Travail en groupe 30%
Examen final	En classe, Marketing et RH	Travail individuel, 30 mn, 50%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Alexandre-Bailly F. et Delay B, (2008), "Importance et sens de la reconnaissance du travail : une comparaison entre salariés jeunes et âgés", in *'Le lien social à l'épreuve des cultures', Actes du XVIIIème Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (AISFL)*, 7-11 juillet, Istanbul, Turquie.

Bee, Helen et Denise Boyd (2008), *Les âges de la vie, Psychologie du développement humain*, 3^{ème} édition, Pearson.

Lambert-Pandraud, Raphaëlle, Gilles Laurent (2010), *Impact of Age on Brand Choice*, in *The Aging Consumer: Perspectives from Psychology and Economics*, Aimée Drolet, Norbert Schwartz, & Carolyn Yoon (Eds.), Psychology Press, New-York: Routledge.

Lambert-Pandraud Raphaëlle (2000), « Le rachat de la marque précédente par les consommateurs âgés : une synthèse des recherches en marketing, en psychologie sociale et cognitive, et en gérontologie », *Recherches et Applications en Marketing*, 15, 4, 21-42.

Raoult N et Quintreau B (éd) (2005) *La diversité des âges*, Editions Liaisons.

Professors: *Raphaëlle PANDRAUD, rpandraud@escpeurope.eu,*
Frédérique ALEXANDRE-BAILLY, alexandre-bailly@escpeurope.eu
Assistant: Svetlana TELMAN, stelman@escpeurope.eu, room 2413, 01.49.23.22.47

Course intended for all Master students

Prerequisite: The fundamentals of marketing and the HR management core course.

I - LEARNING OBJECTIVES

Ageing is a major trend in the developed world. In Europe, more than one in three adults is over the age of 50, and in 2020 at least 100 million will be over 65. Their economic clout is even more striking: In France, the over 50s own more than 80% of all assets (and the over 65s 60% of them). They buy 75% of luxury cars, and two thirds of facial skin care lotions. (Secodip Marketing Book).

Whereas they had earlier grown accustomed to leaving the labor force at an early age, the law now prescribes that they should work longer and longer. This is a big challenge for the French businesses which had solved their ageing problem by pushing out their over 55s. As the number of seniors continues to grow and as they work longer, young people find it increasingly difficult to find their place in society. The less educated now have to wait several years before they land stable jobs. All young people, regardless of their educational background, envisage work with motivations and behaviors which are very different from the ones displayed by their elders at the same age. Businesses now have to manage age groups differently and adapt as best they can to the specificities of each, without creating intergenerational inequities in the process.

Marketing managers, too, need to face the ageing of their customer base. It is becoming increasingly difficult for them to integrate the major specificities of the over 65s niche. Likewise, it is uneasy to reconcile modernity and the necessary adaptation of their offer to elderly people. Marketing professionals note that, over the next few years, it is the over 75s group which will grow fastest of all in Europe. Even though present management literature does not really help them to spot the real and lasting trends which are dependent on the age of consumers, most businesses now design and market products which are geared to the elderly. For example, car parts makers and automobile manufacturers are adding new features to their products which are specifically targeted at elderly drivers. Telecom firms are now testing new services to help very old people stay in their homes. Traditional products also need to be adapted to the ageing of consumers.

II - LEARNING OUTCOMES

This course has been designed from a transversal perspective (marketing and HRM). It aims at making participants more conscious of the impact of age differences on HRM and marketing strategies. It will present key notions about the specific physical and cognitive traits, as well as the values and behaviors, associated with different age groups.

The following issues will be addressed:

- The concepts and theories associated with age, in particular approaches which are linked to physiology, psychological development, and cognitive psychology.
- How to understand the difference between age- and generation related effects, on the basis of what is known about how different active age groups envisage work today.
- How to analyze the complexity of differentiated management approaches for the various age groups at work
- The major aspects of the ageing of consumers: this section will present a brief review of the present cognitive psychology research which influences the behavior of elderly consumers. Age-related differences in brand loyalty and decision making patterns will also be underlined.
- The course will then deal with the impact of age diversity on marketing: first, the development of a relevant offer aimed at the elderly (illustrated with the case of a telecom company); second, a marketing approach which is geared to young consumers; lastly, new brand and communication strategies which have the potential to reconcile different age group targets. For example, must businesses recruit young consumers, or should they accept to see their brands age with their customers?

III - CONTENT

Class 1: Age, an important factor in society and management

- a) Why age is an important factor in Marketing and HRM?
- b) A developmental and cognitive perspective
- c) Main approaches in HRM and Marketing

Class 2: How to manage age related differences in a corporate environment?

- a) How to manage diversity: a new challenge?
- b) How to manage young people over the long term?
- c) Is cooperation between the different age groups a viable option?

Case study: « Ironco »

Class 3: How does age impact the decision-making process and how can marketers adapt their practice?

- a) Cognitive and social contrasts, decision-making processes
- b) What varies with age: cognitive and affective factors
- c) Age Branding strategies

Class 4: Marketing geared to young adult

- a) Expert conference on communication towards the X and Y generation
- b) Age and cohort: theories and simple designs

Class 5: User friendly technologies for older consumers

- a) How consumer age impacts the adoption of new technologies?
- b) Case study « Bazile Telecom »: presentation, discussion

Final exam (marketing, RH) and conclusion.

IV - ASSESSMENT METHODS

Cas Ironco	At home preparation: One page	Individual home work, 20%
Cas Bazile	At home preparation: Powerpoint presentation	Group home work, 30%
Final exam	In class, Marketing and RH	Individual class work, 30 mn, 50%

V - REFERENCE BOOKS

-Alexandre-Bailly F. et Delay B, (2008), "Importance et sens de la reconnaissance du travail : une comparaison entre salariés jeunes et âgés", in *'Le lien social à l'épreuve des cultures', Actes du XVIIIème Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (AISFL), 7-11 juillet, Istanbul, Turquie.*

-Bee, Helen et Denise Boyd (2008), *Les âges de la vie, Psychologie du développement humain*, 3^{ème} édition, Pearson.

-Lambert-Pandraud, Raphaëlle, Gilles Laurent (2010), *Impact of Age on Brand Choice*, in *The Aging Consumer: Perspectives from Psychology and Economics*, Aimée Drolet, Norbert Schwartz, & Carolyn Yoon (Eds.), Psychology Press, New-York: Routledge.

-Lambert-Pandraud Raphaëlle (2000), « Le rachat de la marque précédente par les consommateurs âgés : une synthèse des recherches en marketing, en psychologie sociale et cognitive, et en gérontologie », *Recherches et Applications en Marketing*, 15, 4, 21-42.

-Raoult N et Quintreau B (éd) (2005) *La diversité des âges*, Editions Liaisons.

Professeur : Florence PINOT, pinot@escpeurope.eu, Bureau 3225

Assistants : Nicolas BAREAU, Département L & C, bureau 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu,

Public : tous étudiants du cycle Master.

I - OBJECTIFS

Ce cours est destiné aux étudiants intéressés par une meilleure compréhension des liens séculaires existant entre l'Amérique latine et l'Europe et, plus particulièrement, aux étudiants envisageant un séjour académique et/ou une expérience professionnelle en Amérique latine :

- Cerner les relations euro-latino-américaines dans leur complexité politique, économique et culturelle.
- Analyser les mutations qu'elles ont subies dans le contexte géopolitique de ces dernières années.
- Mesurer les enjeux de ces relations dans le cadre de l'environnement international d'aujourd'hui.
- Mettre en lumière l'évolution des perceptions Europe – Amérique latine chez les acteurs économiques.
- Évaluer la portée des outils de coopération économique.

II - CONTENU

1- Le cadre des relations bi-continentales aujourd'hui :

- L'imbrication du bilatéral et du multilatéral
- La multiplication des acteurs
- Le régionalisme

2- Le partenariat politique :

- La place de l'Amérique latine dans les politiques extérieures française et espagnole,
- La place de l'Amérique latine dans les relations extérieures de l'Union européenne.

3 - Le partenariat économique :

- Analyse des représentations stratégiques des entreprises européennes et latino-américaines à la lumière de l'évolution de la scène internationale
- La perception des marchés européens et latino-américains par les investisseurs
- Le dispositif de coopération internationale pour les petites et moyennes entreprises : exemples français et communautaires (portage à l'export et autres outils incitatifs).

III - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle de connaissances dans le cadre du dernier cours.

IV - LIVRES DE REFERENCE

- COUFFIGNAL Georges (dir.) Amérique latine - Les surprises de la démocratie dir. G. Couffignal, Les études de la documentation française, 2007
- FREGOSI Renée, Altérité et mondialisation. La voie latino-américaine, éditions Ellipses, 256 pages, 2006.
- ROLLAND Denis, Archéologie du sentiment en Amérique latine. L'identité entre mémoire et histoire. XIXe-XXI siècles, L'Harmattan, coll. Recherches Amériques latines, 2005.
- ROUQUIÉ, A., Amérique latine, introduction à l'extrême Occident, Seuil, 1987.
- SBERRO, Stéphan, Europe-Amérique latine : entre proximité culturelle et relations distantes. [Trad. Europa-América Latina : entre proximidad cultural y relaciones distantes]. Amérique latine - Les surprises de la démocratie, Les études de la documentation française, 2007, p. 119-129 CD
- SBERRO, Stéphan, "Existe-t-il une relation stratégique entre l'AL et l'Europe? Bilan de Rio (1999) à Lima (2008), in P.A.L. N° 66/67, automne-hiver 2007.
- TOURAINE, Alain, La parole et le sang : politique et société en Amérique latine, éd. Odile Jacob, 1988.
- ZAGEFKA Polymnia dir., L'Amérique latine à la croisée des chemins, Édition 2006 La Documentation française.
- PINOT de VILLECHENON Florence (dir.) / CERALE La mondialisation et ses effets :

- nouveaux débats. Regards croisés d'Europe et d'Amérique latine, L'Harmattan, 2006.
- PINOT..., (dir), Le développement des entreprises à l'international. Regards sur le Brésil, CERALE, 2007.
 - PINOT...«Les représentations de l'Europe et de l'Argentine à l'heure de la crise », in Pour comprendre la crise argentine, D. Rolland et J.Chassin éditeurs, Ed. L'Harmattan, janvier 2003.
 - PINOT..., "La perception des investisseurs français de l'environnement des affaires en Argentine" in Argentine, terre d'investissement? (dir), Ed.L'Harmattan,2008.
 - SANTISO Javier, Latin America's political economy of the possible, 2006.

*Professors: Aurelien ACQUIER, aacquier@escpeurope.eu, Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu
Assistant: Carole MATHIEU, SJES Department, room 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu*

I - LEARNING OBJECTIVES

CSR and sustainability have become important issues for the business world, especially in developing countries, but also more and more in emerging countries. This 15-hour elective intends to familiarize students with the main aspects of CSR, from theory to practice, and to help them become aware of the issues, their scope and relevance for businesses as well as their practical implications. The classes will essentially be based on concrete cases taken from various contexts; discussions will revolve around the questions of CSR implementation, successes and failures, the importance of the stakeholder approach, strategic opportunities, new business models, and the future of CSR and sustainability issues.

II - CONTENT

- Introduction to sustainable development & CSR
- Company responses to the sustainability challenge : group work on CSR and sustainability reports; feedback on group work
- Integrating sustainability into the strategic positioning of the firm: practical examples and managerial issues.

III - TEACHING METHODS

The course is a combination of lectures, discussions as well as group work.

Classes are taught by Profs Acquier and Delbard, but experts and professionals may also be involved.

IV - ASSESSMENT METHODS

Individual assessment : 40%

Group presentation : 60%

V - REFERENCE BOOKS

- Crifo P. & Ponsard J.P. (2010): *Corporate Social Responsibility – From compliance to opportunity*, éditions de l'Ecole polytechnique.
- Freeman, R. E. (1984) : *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, Massachussets, Pitman Publishing, Inc.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks, et al. (2004): "Stakeholder Theory and "the Corporate Objective Revisited"." *Organization Science* 15(3 (May-June): 364 - 369.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) : "Strategy and Society." *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- Zadek, S. (2001): *The Civil Corporation*. London, Earthscan.

WARS, MASS MURDER AND GENOCIDES DURING THE 20TH CENTURY: a contextualisation of political violence in the age of ideologies

Code : KE25-A7

– 15 h/2,5 ECTS
Semestre 2
Campus Paris

Professor: Edouard HUSSON, ehusson@escpeurope.eu

Assistant: Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Course intended for M1 or M2 students.

I - LEARNING OBJECTIVES

The course will offer a general introduction to the history of political mass violence in the 20th century. Such tragedies as the genocide of the Armenians, the Holocaust or the Rwanda mass murders of 1994 are often analyzed out of any context. The aim of the course is to describe which are the social, cultural, political and military preconditions which led to genocides in the 20th century. Such an analysis will also lead to the question of the prevention of genocides: can a better knowledge of past genocides' prehistory lead to an efficient way of preventing new mass murders in the future?

II - LEARNING OUTCOMES

- Acquiring a better knowledge of some key debates of the social sciences about mass violence during the 20th century
- A reflection on the limits of “methodological” individualism as an interpretation model of human behaviour in the social sciences
- A better understanding of the history of the 20th century.

III - CONTENT

1. WW1, the barbarization of warfare and the genocide of Armenians
2. Germany, WW2 and the Holocaust
3. Can Communist mass murders be described as “genocides”? From the Civil War in Russia to the Cambodian tragedy.
4. Rwanda 1994 – a tragic failure of the West four years after the end of the Cold War?
5. The perpetrators' pseudorationality: ideological hatred, “economics” of genocide and “management” of mass terror

IV - TEACHING METHODS

A general introduction to each set of three hours will be made available to students per video. Each course will be made of two parts: first a discussion about the general introduction; secondly a deepening of the subject through the analysis of a documentation ad hoc.

V - ASSESSMENT METHODS

50% for a short paper of the students on a free topic/ 50% for the final exam.

VI - REFERENCE BOOKS

Kenneth J. Campbell, *Genocide and the Global Village*. New York: Palgrave, 2001; Robert Gellately and Ben Kiernan, eds., *The Specter of Genocide: Mass Murder in Historical Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003; Manus I. Midlarsky, *The Killing Trap: Genocide in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005; Richard L. Rubenstein, *The Age of Triage: Fear and Hope in an Overcrowded World*. Boston, MA: Beacon Press, 1983 ; Jacques Sémelin, *Purifier et détruire. Usages politiques des massacres et génocides*, Le Seuil, Paris, 2005 ; Dinah Shelton, ed., *Encyclopedia of Genocide and Crimes Against Humanity*. 3 vols. Detroit, MI: Macmillan Reference, 2005; www.massviolence.org www.preventgenocide.org

Professeur : François-Gilles LE THEULE, francois.le-theule@ena.fr ; + 33 6 80 59 24 20.

Assistante: Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : M1 ou M2

Prérequis : connaissance de base des institutions européennes et de leur rôle.

Présentation du professeur.

Ancien élève de l'école polytechnique et de l'école nationale d'administration, François-Gilles Le Theule exerce depuis 25 ans des responsabilités dans le domaine de la gestion des ressources humaines publiques en Europe, ainsi que dans la conception de stratégie de politiques publiques européennes. Il a travaillé dans le secteur privé, les institutions européennes (Commission -Parlement-Conseil), l'administration nationale, et les partis politiques. Avec ses équipes, il anime actuellement la formation européenne proposée par l'ENA dans le monde entier. Il a contribué à la formation de près de 50.000 dirigeants d'entreprises ou d'administrations européennes. Il dirige depuis 2006 la collection « Professionnels de l'Europe » (3 titres parus en 2012).

I - OBJECTIFS

Ce cours constitue une préparation aux carrières en lien avec le secteur public en Europe. Il s'agit d'abord des **carrières dans la fonction publique européenne** : préparation aux concours européens, nationaux et territoriaux, et aux processus de promotion dans ces administrations européennes. Il s'agit aussi des **carrières dans le secteur privé** : secteurs régulés, avocats, lobbyistes, analystes politiques, grandes entreprises multiculturelles.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Préparer et réussir une carrière européenne ... le cours vise à développer les 3 premières compétences définies par le référentiel des institutions communautaires. En voici la description : « *Analyse et résolution de problèmes; Communication ; Qualité et résultat (pouvoir assumer des responsabilités et prendre des initiatives afin de de fournir un travail de grande qualité dans le respect des procédures établies).* »

III - CONTENU

1- Introduction. Comprendre le contexte européen . Quelle est la méthodologie de la gouvernance européenne ?

Processus fondamentaux, acteurs clefs du public et du privé, marges de manoeuvre et rigidités : une cartographie de l'ensemble mouvant des métiers de l'Europe et de leur interaction est ici proposée.

Exercices pratiques : Autoévaluer son niveau de connaissances européennes. Produire et soutenir un document écrit dans un contexte multiculturel international.

Première partie : gérer sa carrière européenne.

2- Connaître les fondamentaux d'une carrière publique européenne. Au travers de la méthodologie de gestion des ressources humaines pour les cadres dirigeants en Europe, on examinera de manière concrète une carrière type dans les institutions européennes. Quel est le calendrier des concours ? Quelles sont les compétences requises ? Comment transformer le concours en emploi ? Comment se déroule la carrière ? Quels sont les salaires ? Comment réussir sa carrière ? Exercices pratiques : Autoévaluer ses préférences professionnelles. Rechercher un emploi public.

3- Approfondir les épreuves des concours européens en centre d'évaluation (Assessment center). Quelles sont les épreuves de sélection ? Comment s'y préparer au mieux ?

Exercice pratique : préparer les tests de sélection des institutions européennes et des grandes entreprises multinationales.

Deuxième partie : donner du contenu à sa carrière européenne.

4- Utiliser le lobbying et le marketing politique. Il s'agit de dissiper les idées reçues sur le lobbying et d'en souligner l'importance. Quel est le cadre politique et juridique du lobbying en Europe ? Pourquoi le lobbying européen est-il nécessaire ? Quels sont les principes du lobbying intègre, quelles sont ses valeurs ? Comment

participer à la décision et maîtriser les techniques d'influence ? Comment intégrer la communication publique ?
Exercice pratique : Réaliser une étude de cas.

5- Construire une politique européenne. Il s'agit là du principal contenu des métiers européens. Les élèves mettront en pratique la méthodologie de la prospective stratégique. Cela comprend : le mode d'emploi des techniques de prospective, les méthodes d'analyse de l'environnement, l'analyse du jeu des acteurs, l'identification des variables clefs, la construction de scénarios.

Exercice pratique : Travailler collectivement une étude de cas en tant que dirigeant public ou privé (par exemple : faire évoluer les politiques européennes du vivant ; ou anticiper la politique financière européenne).

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Chaque séance comporte deux modalités. Tout d'abord une conférence de méthode, rappelant des données de substance et de procédures de travail. Ensuite une partie d'application pratique, individuelle et collective (exercice de communication, étude de cas, tests de compétence, ...).

V - MODALITES D'EVALUATION

Examen sur table (50%) et chaque partie pratique fait l'objet d'une évaluation (contrôle continu 50%).

VI - LIVRES DE REFERENCE

CHARLETY, Véronique et MANGENOT, Michel, Le système présidentiel de l'Union européenne après le Traité de Lisbonne, Collection « Professionnels de l'Europe », ENA éditeur, 2012.

GODET, Michel, Manuel de prospective stratégique, 2 tomes, Dunod, 2007.

LE THEULE, François-Gilles et LEPRETRE, Julie, La fonction publique européenne, 2e édition, Collection « Professionnels de l'Europe », ENA éditeur, 2012.

Professeur : Gilles ARNAUD (garnaud@escpeurope.eu) & Roland GUINCHARD

Assistante : Keren LISSARRAGUE, bureau 2116, 01.49.23.21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Public : M1 / M2

Prérequis : aucun

I - OBJECTIFS

Qu'est-ce qui pousse l'individu à travailler ? Quelle est la part de nécessité, quelle est la part de désir dans notre lien au travail ? En s'appuyant sur la psychanalyse et la notion de « désir de travail », ce cours choisit de traiter ces questions fondamentales en proposant une vision clarifiée et approfondie du fonctionnement psychique des individus dans leur relation personnelle au travail. Seront ainsi abordés, au travers de situations vécues, des sujets tels que le rapport des jeunes au travail, l'ambition, le plaisir de créer, la paresse, l'ennui, la procrastination, la motivation, l'épanouissement professionnel, l'addiction au travail, le stress, les risques psycho-sociaux... L'animation du cours sera réalisée par un professeur spécialiste de psychanalyse du travail (Gilles Arnaud) et un psychanalyste coach (Roland Guinchart).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A l'issue du cours, les étudiant(e)s seront capables :

- d'identifier les composantes du rapport singulier qu'entretient chaque individu avec son travail,
- de cerner les conditions (personnelles, relationnelles, organisationnelles, sociales...) permettant ou empêchant le déploiement de ce désir de travail,
- d'en repérer et critiquer les principales conséquences pour la pratique du management.

III - CONTENU

- Les hypothèses psychanalytiques et la place du travail dans la psychologie humaine
- Le désir de travail et ses ressorts inconscients
- Les « prédateurs » du désir de travail (personnalités difficiles et dangereuses, etc.)
- Les carences symboliques de l'entreprise
- Les possibilités d'un « management analytiquement correct » ?

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

- Présentations, discussions, lectures
- Études de cas

V - MODALITES D'EVALUATION

- Participation aux discussions du cours
- Dossier de synthèse à réaliser à partir des lectures

VI - LIVRES DE REFERENCE

Dejours, C. (2009), *Travail vivant*, 2 tomes : Sexualité et travail (1) ; Travail et émancipation (2). Paris : Payot.

Guinchart, R. & Arnaud, G. (2011), *Psychanalyse du lien au travail*. Paris : Elsevier Masson.

Molinier, P. (2006), *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Payot & Rivages.

Professeur : Nicole AUBERT, aubert@escpeurope.eu

Assistante : Keren LISSARRAGUE, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 21 04, klissarrague@escpeurope.eu

Public : Tous les étudiants du cycle Master.

I - OBJECTIFS

L'influence de la psychanalyse dans notre société est considérable. Technique thérapeutique au départ, elle a peu à peu pénétré partout : dans la littérature, dans l'éducation des enfants, dans les relations que nous avons avec les autres, dans le langage courant même où elle a imposé des mots comme pulsion, névrose, complexe, tabou, refoulé, fantasme, culpabilité... et bien sûr inconscient.

Mais que recouvrent exactement ces mots ? Sur quelle base repose l'approche psychanalytique ? En quoi peut-elle nous aider à mieux nous comprendre nous-mêmes, à mieux comprendre les autres et le monde qui nous entoure ? Peut-on, par ailleurs, concilier les plus récentes découvertes scientifiques et les principaux apports de la psychanalyse ?

C'est à toutes ces questions que ce cours d'introduction à la psychanalyse a pour objectif de répondre.

Remarque : ce cours est conçu comme une introduction et une ouverture aux grands concepts de base de la psychanalyse. Etant donné le petit nombre d'heures dévolu à chaque électif, il ne sera pas possible d'approfondir beaucoup l'approche des autres grands psychanalystes (Jung et Lacan notamment). Un second électif, programmé au second trimestre, permet aux étudiants d'approfondir les différences et les apports spécifiques des grands penseurs et des différents grands courants de la psychanalyse.

II - CONTENU

Séances 1 et 2 : La naissance de la psychanalyse :

- Freud, le Père fondateur
- les premiers grands « cas » de l'histoire de la psychanalyse

Séances 3, 4, 5 : - Les grandes découvertes de la psychanalyse :

- l'appareil psychique, les mécanismes du rêve, des oublis et des actes manqués,
- le complexe d'Oedipe et les grandes étapes du développement de la personnalité.

Séances 6, 7, 8 : Névroses, Psychoses, Dépressions

Séance 9 : Les grands courants de la psychanalyse aujourd'hui : Freud, Jung, Lacan.

- Les approches « cognitivo-comportementales » : en quoi diffèrent-elles de l'approche psychanalytique ?

Séance 10 : Psychanalyse et religion. Science et psychanalyse

III - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Chaque séance comportera des **exposés théoriques** et l'étude de **cas pratiques**. Des **extraits de films** et de **nombreux documents** illustrant tel ou tel aspect du cours seront également diffusés.

IV - MODALITES D'EVALUATION

- Contrôle Continu : 50 %
- Contrôle Terminal : 50 %

Professor : Olivier DELBARD, delbard@escpeurope.eu, Office 3224

Assistant: Nicolas BAREAU, Département L&C, room 3222, 01 49 23 22 52, nbureau@escpeurope.eu

Course intended for all Master's students.

I - LEARNING OUTCOMES

To introduce the students to the American cinema through the viewing of some of its most significant achievements, and the organization of discussions around a critical framework permitting the appraisal of these films ; to familiarize students with the U.S. cinema industry (Hollywood vs independent cinema, the studio system, production & distribution).

II - CONTENT

- 1- The birth of the U.S. Cinema Industry
- 2- Hollywood or the « Dream Factory » ; the 30s and 40s
- 3- The Dream Factory (cont'd) ; the « Golden 50s »
- 4- Independent Cinema in the U.S. (1960-2000) ; production and distribution
- 5- European vs U.S. Cinema ; the influence of the U.S. Cinema worldwide.

III - TEACHING METHODS

The course is scheduled on the basis of five three-hour weekly classes.

Assignments: Assigned critical reading and some lecturing to familiarize students with basic concepts in film theory and production.

IV - ASSESSMENT METHODS

Final exam (individual reports): 100%

V - REFERENCE BOOKS

Course-related material will be given at the beginning of the first session.

Professeur : Roland SEROUSSI, roland.seroussi@laposte.net, Avocat international

Assistante : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

Public : tous étudiants du cycle Master.

I - OBJECTIFS

Il s'agit de pénétrer les arcanes des Organisations internationales (OI) et d'en comprendre les enjeux inter étatiques qui s'y nouent. Puis, tenter d'appréhender les processus de décisions (ex. système de votes), d'analyser les enjeux, leur portée ainsi que les résultats attendus au regard des objectifs initiaux visés.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Bonne connaissance des relations internationales de 1945 à nos jours et quelques bases élémentaires de macro-économie (règles du commerce international : CNPF, Dumping...)

III - CONTENU

Etude des deux acteurs principaux du Droit international public : les États et les Institutions internationales. Le contenu porte sur les notions de structure d'un État et d'une OI, de souveraineté, de responsabilité, d'extradition, d'immunités diplomatiques et sur les principes de la coexistence pacifique entre États.

Concrètement, le cours vise à étudier quelques OI : ONU, OMS et OMC (organigramme, création, personnalité morale, missions, etc.).

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours interactif : rappel des règles de base, techniques de résolution des conflits, expériences personnelles au sein des OI et illustrations d'exemples nombreux et concrets.

Visite guidée du Palais de Justice de Paris avec le Professeur (dans le cadre de l'approche des tribunaux internationaux : CIJ et CPI)

V - MODALITES D'EVALUATION

Devoir-synthèse à remettre lors du dernier cours portant soit sur une OI soit sur un livre à thématique internationale

VI - LIVRES DE REFERENCE

-Introduction aux Relations internationales, Roland Séroussi, Dunod éditeur, Paris, 2010

-Droit international de l'Environnement, Roland Séroussi, Dunod éditeur, Paris, 2012

OPTIONS DE SPÉCIALISATION

Les formats et contenus des options de spécialisation changent pour les étudiants qui commencent le cycle Master en 2012/2013.

Public : à partir du 3^{ème} semestre d'études en Cycle Master

Professor: Nathalie PRIME, prime@escpeurope.eu

Assistant: Anna WALTERS, room 2415, tel : 01 49 23 22 96, awalters@escpeurope.eu

Course intended for : M2 students only

Prerequisite :

I - LEARNING OBJECTIVES

This option offers a multidisciplinary approach of international business development (IBD) within a “declustering” international environment where emerging economies (so called, “second circle” or “the South”) and industrial countries (the “first circle” or Triad economies) are increasingly connected. A special focus will be devoted to economic sectors where opportunities as well as threats are at their peak (FMCGs and BtoB), considering trade flows, as well as foreign direct investment and infrastructure projects.

In such a perspective, the various dimensions and rationales of international business development will be analysed to better identify interactions between international business development patterns and the various corporate functions requirements (namely Strategy and Organization Behavior, Marketing, Finance, Cross-cultural and Human Resources Management, and Supply chain).

The IBD specialisation is especially relevant to future professionals:

- operating in highly international “exposed” organizational and geographical environment (in large multinational companies, or emerging markets’ companies), being in charge of a variety of international related support activities (e.g. International Risk Analyst, International Project Financing Officer, International Auditor, International Treasurer, International Business Consultant, International Information System Manager, International Compliance Manager..)
- who will play a dynamic role in the internationalization process of their organization from a variety of international related tasks to grow on foreign markets (e.g. International Business Developer, International Project Engineer, Area Sales Manager, International Broker, Foreign Branch Manager, International Marketing Manager, Sourcing Manager, International communication and PR Manager, Supply Chain Manager, Global Account Manager..)

II - LEARNING OUTCOMES

After completion of the courses, students will be able to:

- analyse environmental, cultural, economic aspects of new ventures in rapidly evolving contexts, with a variety of interlocutors (inside and outside the companies involved, from the initial zone and activities to the target zones and/or sectors) ;
- anticipate the implementation requirements of a large span of multifunctional operations, covering classical transactions and investments (into-market distribution agreements) and high involvement complex operations such as international joint ventures, project companies (BOOT...), transversal relationships with customers (international key accounts) or internal projects for multinational structures.;
- develop key international competencies of individuals and teams at each stage of these operations, from a multicultural (optimizing intercultural competences) and economic perspective (feasibility studies, economic and financial model design, identification of optimal legal and financial solutions).

III - CONTENT

The programme consists of 4 major courses (30h each) outlined below:

GX 01: DESIGNING INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGIES

In a fast evolving environment, entrepreneurial start-up’s and small firms face very different challenges compared to multinationals when developing international strategies. Similarly, international development challenges widely vary from industrial countries and emerging countries, (especially the fast growing economies like the BRIC). Therefore, this class will cover a large diversity of organizations, sectors and geographical areas in Asia, Europe, Africa and the Americas. The course will consider how to adjust their international strategic

approaches to the diversity of their targets and stakeholders across countries, taking into account their risk exposure, financial needs and transfer and payments constraints.

GX 02: IMPLEMENTING INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGIES

Two specific aspects will be addressed from a transversal perspective:

- Developing efficient international supply chains
- Business development at the country and regional levels (simulation Country Manager in Latin America)

Hence, these modules shed light on how to implement international expansion schemes through various types of entry and into-market growth and coordination strategies.

GX 03: MANAGING PRODUCTS & SERVICES ACROSS MARKETS

Marketing products and services across countries is a key aspect of international business activities, it is often the first objective of internationalization (finding new clients abroad). This module introduces to the specific management challenges of entering foreign markets and marketing products & services locally. This module provides an overview of the key issues and decisions to be made in international marketing, contrasting Marketing to Triad mature markets and Marketing to emerging markets.

GX 04: THE SOFT SIDE OF INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT

In recent years, the soft factors in international business have been identified as key success factors for IBD's sustainable performance. More than ever, international business managers need to develop 'soft' skills to succeed in global environments and companies that need to recruit, develop and keep talents from multiple countries. This module is designed to make students aware of the cultural and organizational challenges faced when doing business internationally, and help them learn how to address these challenges and manage successfully international human resources.

IV - TEACHING METHODS

The learning approach includes lectures, dynamic teamwork, simulations, case studies discussions and oral presentations. It is also based on all sorts of systematic multicultural group assignments which are made possible by the highly multicultural composition of the batch gathering about 15 nationalities each year. Courses are delivered in English by faculty members from various departments and by invited guest speakers from leading professional firms and international partner Institutions.

V - ASSESSMENT METHODS

Evaluation of the students' performance will combine final individual examinations (1 per course, accounting for 50% of the grade), and continuous assignments based on systematic multicultural teamwork (50% of the grade).

VI - REFERENCE BOOKS

In English: a) Cavusgil, Knight, Riesenberger (2012), *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*, 2nd edition, Pearson-Prentice Hall. b) P. Dowling, M. Festing, A. Engle (2013), *International Human Resources Management*, 6th edition, Cengage Learning EMEA. c) J-C. Usunier, J. Lee (2012), *Marketing across cultures*, 6th edition, Pearson.

In French: a) N. Prime, J-C. Usunier (2012), *Marketing international :marchés, cultures et organisations*, Editions Pearson Village mondial. B) J-P. Lemaire (2013), *Stratégies d'Internationalisation*, 3^{ème} édition, Vuibert.

In German a) :S. Schmid (2012), *Strategien den Internationalisierung*, Oldenbourg Wissensch.Vlg.

Professeur : Catherine MAILLET, maillet@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, lley@escpeurope.eu

Public : M2

I - OBJECTIFS

Les objectifs inclus dans cette option reflètent les principales caractéristiques des métiers liés à l'audit qui offrent de multiples possibilités.

La caractéristique de l'audit est de développer les capacités de conseil et d'organisation liés à des problématiques concrètes de stratégie corporate ou d'action. Maintenant les métiers liés à l'audit font partie des problématiques de du top management qui souhaite que ses instructions soient comprises et correctement appliquées à tous les niveaux. Ce souci constant aide à développer les compétences requises pour des managers à haut potentiel.

L'option IFA est une option **par capitalisation** qui permettra aux étudiants de choisir les modules répondant à leurs objectifs de carrière ou les disciplines dans lesquelles ils doivent se renforcer avant de quitter l'école. Elle est ouverte :

- **aux étudiants souhaitant compléter la filière « expertise comptable ».** Un ensemble de cours sont proposés pour les préparer à l'épreuve n°4 « Comptabilité audit »

- **aux étudiants ne souhaitant pas suivre la filière « expertise comptable » mais désirant être préparés à la profession d'auditeur au sein d'un cabinet d'audit ou un service d'audit interne** d'une entreprise. La formation dispensée dans l'option ne peut être dissociée des caractéristiques du métier de l'auditeur. Un ensemble de cours les aideront à étudier les réalités et les problématiques de l'audit financier et de l'audit organisationnel, par fonction et par métier.

- **aux étudiants ne souhaitant pas suivre la filière « expertise comptable » mais désirant être préparés à travailler dans une direction financière d'entreprise ou de banque.**

Parce qu'un métier ne correspond pas exclusivement à une discipline, nous vous invitons à établir un parcours cohérent, en combinant les différents cours et électifs proposés dans les différentes disciplines. Ce parcours vous permettra d'atteindre les objectifs poursuivis.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Comprendre les différentes facettes des métiers liés au conseil, à l'audit interne et externe;
- Appréhender les principales caractéristiques et les méthodes de travail de la profession financière
- Assimiler les usages et les techniques principales des métiers liés aux métiers de la finance et de l'audit.
- Saisir les enjeux des règles comptables internationales
- Développer le sens du jugement et les capacités de décision.

III - CONTENU

L'option IFA valide 120 heures de cours comprenant 1 cours réservé exclusivement aux étudiants de l'option (représentant 30 heures de cours) , 1 cours obligatoires (représentant 30 heures de cours) et 2 à 4 cours électifs (représentant 60 heures de cours) parmi un choix de 10 cours électifs.

- **Le cours « Stratégies d'audit »** est un cours obligatoire réservé aux seuls étudiants de l'option ; il est enseigné au 3^{ème} semestre du cycle Master.
- **Le cours "Consolidation et information financière des groupes"** (ou le cours en anglais « *Group Financial Statements : accounting for consolidated subsidiaries* ») est un cours électif obligatoire pour l'option. Les étudiants n'ayant pas validé cet électif lors de leur inscription à l'option IFA devront le suivre au cours du 3^{ème} semestre du cycle Master.

Remarque : le cours « Consolidation et information financière des groupes » peut être suivi à Paris, à Londres ou à Madrid.

- **2 à 4 cours électifs parmi un choix de 10 cours électifs :**

Les 2 ou 3 autres cours de l'option IFA sont des cours proposés en 1ère ou en 2ème année du cycle Master à choisir dans la liste suivante de cours électifs (5 électifs de 30 h et 5 électifs de 15 h) :

- (CA01) Comptabilité financière (30 h)
- (CA04) Reporting financier en IFRS (30 h)/*Financial Reporting under IFRS*
- (BE8F A7) Financial reporting for Banks (15 h)
- (BE15) Advanced Financial Accounting (15 h)
- (BE34) Evaluation et fusion des entreprises (15 h)*
- (FA04) Direction financière (30 h)*
- (CA05) Performances et audit des systèmes d'information (30 h)*
- (BE0E) Cartographie et maîtrise des risques (15h)
- (BEAE) La régulation de la Finance (15 h)
- (OA01) Négociation (30 h) ou (HA02) Méthodes ou outils du métier de consultant (30 h)

* *Electifs faisant également partie de la filière expertise-comptable*

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

La pédagogie mise en œuvre implique une forte et active participation des étudiants afin qu'ils soient les acteurs principaux de leur formation. A cette fin, les thèmes traités au cours de chaque séance s'appuient sur des cas réels et des conférences donnés par des professionnels de l'audit interne et externe.

- Lectures
- Etudes de cas
- Etudes de cas en groupe
- Conférences
- Application des concepts à des cas pratiques.

V - MODALITES D'EVALUATION

Modalités fixées pour chacun des électifs composant l'option.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Un document incluant les références appropriées à chaque cours sera remis aux étudiants.

Professeurs : Catherine MAILLET, maillet@escpeurope.eu,
Léon LAULUSA, laulusa@escpeurope.eu

Assistante : Lise LEVY, Département FRA, bureau 2306, 01 49 23 20 59, llevy@escpeurope.eu

Public : M2

I - OBJECTIFS

L'audit revêt plusieurs dimensions :

- Il peut être interne ou externe,
- Il peut être financier ou étendu à un ensemble d'opérations contractuelles ou légales. Il dépasse ainsi le domaine comptable et financier.
- Il peut être national ou lié aux exigences de la loi Sarbanes-Oxley...

Compte tenu de ces différentes facettes, l'objectif de ce cours est d'étudier les stratégies et techniques d'audit en fonction des cycles d'activités (achats-stocks-fournisseurs, ventes-stocks-clients, personnel, trésorerie-financement) et par métier (industrie, services, banques, assurances).

Pour chacune des séances l'objectif sera d'élaborer une stratégie d'analyse des états financiers et des procédures organisationnelles, en apportant une dimension critique.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Comprendre les enjeux stratégiques de l'audit
- Comprendre la démarche de l'audit et apprendre à identifier les risques
- Appliquer la démarche sur différents cas réels d'audit
- Comprendre les enjeux actuels à partir de conférences donnés par des professionnels de l'audit interne et externe.

III - CONTENU

SEANCE 1 : L'audit interne et la fiabilité des états financiers

- Introduction à l'audit et au contrôle interne
- Démarche générale et stratégie de l'audit
- Maîtrise des risques et contrôle interne

SEANCE 2 : Le comportement de l'auditeur : la communication entre auditeurs et audités

Jeu de rôle animé par un professionnel

SEANCE 3 : Stratégie d'audit du cycle financier : Etude de cas

- Analyse des procédures
- Audit financier

SEANCE 4 : Stratégie d'audit du cycle des ventes : Etude de cas

- Analyse des procédures
- Audit financier

SEANCE 5 : Stratégie d'audit du cycle des achats et des stocks : Etude de cas

- Analyse des procédures
- Audit financier

SEANCE 6 : Stratégie d'audit du cycle du personnel : Etude de cas

- Analyse des procédures
- Audit financier

SEANCE 7 : Stratégie d'audit du cycle des investissements: Etude de cas

- Analyse des procédures
- Audit financier

SEANCE 8 : Stratégie d'audit dans le secteur financier : Etude de cas

- Présentation des principes (banques et assurance)

SEANCE 9 : Stratégie d'audit dans le secteur financier : Etude de cas (suite)
- Analyse d'extraits de plaquettes pour vérifier la cohérence des états financiers
SEANCE 10 : Stratégie d'audit des instruments financiers

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

La pédagogie mise en œuvre implique une forte et active participation des étudiants afin qu'ils soient les acteurs principaux de leur formation. A cette fin, les thèmes traités au cours de chaque séance s'appuient sur des cas réels et des conférences donnés par des professionnels de l'audit interne et externe.

V - MODALITES D'EVALUATION

40% contrôle continu (préparation d'études de cas à partir de cas réels et/ou exposés)
60% contrôle terminal.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Un document incluant les références appropriées à chaque cours sera remis aux étudiants.

Professeur : Benoît HEILBRUNN, bheilbrunn@escpeurope.eu

Assistante : Maryline PANZER, Département Marketing, bureau 2415, Tel : 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Public : M2

Prérequis : Comportement du consommateur.

I - OBJECTIFS

A la sortie de ESCP Europe, plusieurs carrières liées au Marketing s'ouvrent aux étudiants : fonctions de brand manager, chef de produits, chef de projet, responsable de clientèle dans des agences de communication ou de design, chargé d'études, consultant et community manager.

II - SELECTION

Le dossier de candidature est composé de :

- une lettre de motivation
- le parcours antérieur depuis l'entrée à ESCP Europe en indiquant le mode d'entrée
- les cours suivis en marketing en France et à l'étranger et les notes obtenues (y compris pour le prérequis)
- l'expérience professionnelle (stage, alternance, autre...).

Il doit être téléchargé en même temps que l'inscription.

III - CONTENU

L'option marketing proposée sur le campus de Paris est une option par capitalisation qui permet aux étudiants de construire un parcours à partir d'un socle de base constitué des 4 cours suivants :

- De la créativité à la création de valeur (cours réservé aux élèves de l'option)
- Comportement du consommateur (prérequis)
- Etudes de marché
- Management de la marque.

Les étudiants ont alors la possibilité de construire des parcours marketing selon leurs centres d'intérêts et leurs objectifs professionnels, sachant qu'il est possible d'envisager 3 filières professionnalisantes au sein de l'offre marketing :

- une **filière « Brand manager »** pour les étudiants s'orientant vers des métiers de chef de produit, de responsable de marque ou de chargés d'études dans le conseil ; le parcours proposé consiste à suivre en plus des cours obligatoires de l'option les cours suivants : « Gestion du design », « Marketing de l'innovation », « Pricing », « Marketing et Communication », « Gestion du design »
- une **filière « communication »** pour les étudiants s'orientant vers les métiers de la communication publicitaire, hors média ou digitale, de community manager, etc. le parcours proposé consiste à suivre en plus des cours obligatoires de l'option les cours suivants : « Marketing et Communication », « Social media and viral marketing », « Segmenting and targeting new consumer groups », « Marketing and sustainability ».
- une **filière « retailing »** pour les étudiants désireux de poursuivre une carrière dans l'univers du marketing BtoB, du trade marketing, du category management. Le parcours proposé consiste à suivre en plus des cours obligatoires de l'option les cours suivants : « Channel and Retail Management », « Digital marketing for start-ups », « Gestion du design », « Pricing », « Marketing stratégique ».

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les cours alternent les exposés magistraux et les études de cas. De nombreux intervenants d'entreprises apportent leur expérience et leur témoignage dans les différents secteurs du marketing et permettent une orientation professionnelle des cours enseignés.

V - MODALITES D'EVALUATION

Chaque cours fait l'objet d'un syllabus par le professeur responsable qui comprend les modalités d'évaluation.

Bien que comprenant des évaluations de groupe, chaque cours obligatoire doit faire l'objet d'une évaluation individuelle comptant pour 50 % minimum de la note finale.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Les lectures et livres de références sont présentés dans le syllabus de chaque cours.

Professeur : Benoît HEILBRUNN, bheilbrunn@escpeurope.eu

Assistante : Maryline PANZER, Département Marketing, bureau 2415, Tel : 01 49 23 26 10, mpanzer@escpeurope.eu

Il ne s'adresse qu'aux étudiants inscrits à l'option OP09.

Ce cours qui constitue le cœur de l'option marketing vise un public d'étudiants ayant déjà suivi des enseignements et des stages dans le domaine du marketing. Il s'agit de montrer les différents leviers marketing par lesquels il est possible de créer, de faire circuler et de consommer de la valeur sur un marché. De ce fait, le cours suit le processus de création de valeur sur le marché en le considérant respectivement du point de vue de l'industriel, de l'actionnaire, du distributeur et du consommateur. Le cours s'appuie sur une problématisation de la valeur dans les différents domaines attenants à la gestion d'un système d'offre tout en suscitant une application immédiate de ces principes à travers un cas d'entreprise qui sert d'ossature au cours.

I - OBJECTIFS

A partir de la question de la valeur, il s'agit de passer en revue un ensemble de notions conceptuelles, créatives et opérationnelles du marketing stratégique pour montrer l'enchaînement des processus de création de valeur selon les différentes étapes de la démarche marketing. Partant des attentes du client, le cours s'intéresse aux démarches créatives permettant de proposer de nouvelles offres de valeur et aux façons de partager et de piloter le processus de création de valeur au sein d'une organisation quel qu'en soit la nature.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- comprendre les différents rôles du marketing dans le processus de création de valeur
- envisager les différents types de valeurs que le marketing peut créer sur un marché
- analyser les différents leviers de création de valeur du point de vue de l'industriel, du distributeur et du consommateur.

III - CONTENU

Séance 1 : Comprendre la valeur du point de vue du consommateur et du client : les différentes valeurs de consommation

Séance 2 : De l'idée créative au concept produit

Séance 3 : Créativité et création de valeur dans une logique collaborative

Séance 4 : Présentation du cas Live

Séance 5 : Les indicateurs performance d'une idée créative

Séance 6 : Le pilotage de la valeur à travers l'élaboration et le suivi du plan marketing et d'indicateurs de gestion marketing /financière d'une offre

Séance 7 : Séance de tutorat du cas Live

Séance 8 : La construction de la valeur d'une marque au niveau de l'assortiment et de la gestion du point de vente

Séance 9 : La création de valeur dans une logique digitale

Séance 10 : Soutenance du cas Live

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les cours alternent les exposés magistraux et les études de cas. De nombreux intervenants d'entreprises apportent leur expérience et leur témoignage dans les différents secteurs du marketing et permettent une orientation professionnelle des cours enseignés.

V - MODALITES D'EVALUATION

Les étudiants sont évalués sur la base de leur travail en groupe sur le cas live (50%) et d'un examen (50%).

VI - LIVRES DE REFERENCE

Aaker D., *Brand Leadership*, Free Press, 2000.

Best R., *Market-Based Management. Strategies for growing Customer Value and Profitability*, fourth edition, Prentice-Hall.

Floch J.-M., *Sémiotique, marketing et communication*, Paris, PUF ;, 1990.

Holbrook M. (ed.), *Consumer Value*, London, Routledge, 1999.

Lambin J.-J. et al., *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation marché*, 6ème édition, Paris, Dunod, 2005.

Millier P., *Créer de la valeur au moindre coût*, Pearson, 2013.

Millier P., *L'antibible du marketing et du management*, Village Mondial, 2007.

Shaw R. et Merrick D., *Retour sur investissement marketing. Mesurer et rentabiliser ses opérations marketing*, Village Mondial, 2005.

Thompson L., *Creative Conspiracy : The New Rules of Breakthrough Collaboration*, Harvard Business Press, 2013.

Professeurs : *Jacqueline FENDT, jfendt@escpeurope.eu & Sylvain BUREAU, sbureau@escpeurope.eu*
Assistante : *Soumpo DLARRA, Département SHO, bureau 2116, 01 49 23 26 09, sdiarra@escpeurope.eu*

Message fondamental à lire avant de considérer toute candidature :

- Cette option est caractérisée par une pédagogie particulière. Il s'agit, plus que d'une simple série de cours, en quelque sorte d'un voyage expérientiel très intense, qui nécessite une grande disponibilité, un esprit d'équipe fort et généralement une grande générosité de l'effort.
- **ATTENTION :** l'option commence dès le 2 septembre 2013 et se termine le 20 décembre 2013.
- **ATTENTION :** l'électif « Expertises Entrepreneuriales (30h, 1^{er} semestre, Prof. Martin Kupp) » est obligatoire pour suivre cette option !
- Il est fortement recommandé de ne pas prévoir d'autres cours électifs en parallèle.
- Si vous êtes en apprentissage, vous devez être dégagé de toute responsabilité au sein de votre entreprise sur la période de l'option.
- Les participants sélectionnés seront appelés à s'organiser en équipes dès fin juin 2013 et certains travaux de préparation démarreront déjà pendant l'été. Ces travaux peuvent se faire à distance, ils ne nécessitent aucun déplacement physique.
- Le voyage de déploiement en Chine est financé partiellement par la Chaire Entrepreneuriat Ernst & Young. Les élèves devront verser 500€ pour contribuer aux frais engendrés par ce voyage. Les étudiants auront également à leur charge la délivrance du visa, l'assurance médicale rapatriement ainsi que les frais de restauration.

Langue : les cours sont principalement en français, le voyage de déploiement et certains projets sont en anglais.

I - CONTEXTE GENERAL ET OBJECTIFS

Cette option a pour but de préparer les **entrepreneurs de demain** – futur créateur d'entreprise, dirigeant dans une entreprise globale, dirigeant de PME, repreneur, successeur dans l'entreprise familiale, conseiller, et/ou manager public. Être acteur dans un environnement en perpétuelle mutation – globalisation, dématérialisation, bouleversement des repères professionnels et sociaux traditionnels – nécessite :

- un engagement entrepreneurial authentique et solide,
- une capacité pour reconnaître et pour saisir rapidement les opportunités inédites,
- la compétence de développer un projet professionnel – individuel et en équipe – à la fois ambitieux et réaliste,
- la force de gérer son projet de manière concertée et concentrée,
- l'habileté de mener des hommes et des femmes de grande diversité vers un but commun,
- la capacité de faire sens ; de rendre compréhensible et de partager ses visions et objectifs,
- une aptitude à s'adapter, à évaluer et à prendre des risques et à les gérer pour soi-même, pour son entreprise et pour les parties prenantes qui dépendront directement et indirectement de cette action.

Entreprendre signifie donc s'organiser afin de pouvoir exprimer ses talents individuels, d'équipe et de leader de manière responsable et dans les meilleures conditions - indépendamment du rôle précis ou du cadre d'action que chacun et chacune choisit pour le faire. L'option de spécialisation « Entrepreneuriat » est une option généraliste et résolument ancrée dans l'action. Les participants travailleront concrètement avec divers acteurs confirmés et passionnés du monde économique (entrepreneurs, dirigeants, banquiers, business angels, etc.). Pour intégrer le concept de la diversité certains cours sont effectués en commun avec des étudiants de Design, et des étudiants sélectionnés sur dossier venu de divers horizons (ingénieurs, scientifiques, juristes, historiens, etc.).

II - SELECTION

Les méthodes pédagogiques de cette spécialisation sont essentiellement interactives et s'appuient sur un travail cognitif souvent centré sur des défis réels, ce qui exige des participants une curiosité, une volonté d'adaptation et une générosité de l'effort hors du commun. Efficacité, utilité et satisfaction dépendent donc d'une motivation. Les méthodes pédagogiques de cette spécialisation sont essentiellement interactives et s'appuient sur un travail

cognitif souvent centré sur des défis réels, ce qui exige des participants *une curiosité, une volonté d'adaptation et une générosité de l'effort hors du commun*. Efficacité, utilité et satisfaction dépendent donc d'une motivation intrinsèque forte. Les étudiants souhaitant s'inscrire dans cette option devront fournir (à l'attention des professeurs susmentionnés, ainsi que de l'assistante) un CV, une lettre de motivation et la preuve d'une bonne maîtrise de l'Anglais et du Français. L'accès à l'option de spécialisation est limité à 30 étudiants qui seront sélectionnés sur dossier, et éventuellement sur interview (personnel ou à distance).

III - CONTENU

L'option de spécialisation « Entrepreneuriat » se décompose en quatre dimensions complémentaires : des modules fondamentaux, des projets entrepreneuriaux, l'accompagnement et la communauté de la Chaire Entrepreneuriat. Les premiers permettent d'apporter des connaissances et des grilles d'analyse utiles à la réalisation des seconds. Enfin, l'accompagnement et la communauté de la Chaire Entrepreneuriat assurent un suivi, bien au-delà de l'option, trop courte au regard du temps nécessaire à tout projet de création d'entreprise.

A. LE CONCEPT DE L'ENTREPRENEURIAT

30 heures / Jacqueline Fendt

Être entrepreneur : qu'est-ce que cela implique ? La culture, la mentalité et la responsabilité entrepreneuriales ; les principales parties prenantes ; l'acquisition des compétences essentielles entrepreneuriales et managériales (intrapreneuriales) orientées sur la reconnaissance des opportunités (l'exploration) créatrices de valeurs dans le sens large ; sur l'analyse, la modélisation, le développement, la gestion et l'action (l'exploitation) ; le respect des approches sociales, sociétales et environnementales. Connaître et maîtriser la nature et les enjeux des principaux types d'entrepreneuriat : a) La création d'entreprise *ex-nihilo* (innover et/ou imiter), en franchise, par essaimage b) l'intrapreneurship : la création de produits, de marchés, de succursales, etc. dans des entreprises existantes, c) la reprise d'une PME (saine ou en difficulté) d) la transmission familiale, e) le conseil aux entrepreneurs, f) l'investissement en start-up. Last but not least, deux outils entrepreneuriaux indispensables : l'événement : penser, préparer et réaliser un événement *ex nihilo* et/ou à partir d'un historique ; le réseautage (networking) : comprendre, construire et entretenir son réseau.

EVENEMENTS DES JOURNEES DE L'ENTREPRENEUR

Jacqueline Fendt, Sylvain Bureau, Martin Kupp, Maëva Tordo et Nathan Grass

Les élèves devront réaliser des événements en équipe dans le cadre des Journées de l'Entrepreneur sur des thématiques choisies en amont par les étudiants parmi une sélection de thèmes fournis par les professeurs. Les élèves devront créer les groupes et commencer à travailler sur les projets dès le début de l'option. L'objectif est de construire et d'animer une communauté autour de la thématique et d'apporter du sens, de la plus-value pour cette communauté et au-delà, pour la société. Pour ce faire, les modalités sont très ouvertes et pourront être très disparates selon les équipes ; seule contrainte absolue : l'utilisation de l'Internet avec notamment la mise en place d'un blog par événement. Aucune heure de cours proprement dite n'est attribuée à ce projet qui sera largement accompagné dans le cours A. Par ailleurs, chaque équipe se verra attribuer un professeur/intervenant référent qui assurera le suivi pédagogique du projet.

B. IMPROBABLE

15 heures / Sylvain Bureau & Pierre Tectin

Entreprendre c'est à la fois exprimer et questionner son ego (« le moi ») mais aussi l'alter (« l'autre »), ainsi que leurs relations, leurs ambiguïtés et leurs potentiels, et tout cela dans un contexte d'incertitude et de changement constant. Entreprendre c'est donner de soi, exprimer son for intérieur mais aussi surprendre et questionner diverses frontières socialement construites. Nous aborderons cette riche et délicate dimension par un créa-camp entrepreneurial qui se déroulera au début de l'option entrepreneuriat. Pour des raisons pédagogiques le contenu et les modalités pratiques ne sont pas détaillés

C. ENTREPRENDRE EN SOCIETE

15 heures / Sylvain Bureau

Ralentir pour réfléchir. C'est le souhait que nous formulons pour ces deux journées du mois d'octobre. Loin des rythmes effrénés imposés par la réalisation des projets, vous trouverez ici une parenthèse. Un moment pour questionner l'activité entrepreneuriale avec une approche plus politique qu'économique. Sous la forme d'un débat contradictoire, plus que d'un cours magistral, nous interrogerons les problématiques éthiques posées par l'entrepreneuriat. Pour initier cette discussion, nous vous invitons à lire deux ouvrages issus de la littérature du 19^{ème} siècle : *Les âmes mortes* de Nicolas Gogol et *Au bonheur des dames* d'Emile Zola. Par leur ancienneté, ils nous aident à (re)penser notre modernité.

D. LE DEPLOIEMENT ENTREPRENEURIAL

30 heures / Sylvain Bureau & Wei Zhou

Il s'agit d'un voyage d'études et de déploiement en Chine pour vivre l'entrepreneuriat en pratique dans le cadre d'un projet d'entreprise internationale. Cette semaine, comprendra cours, exposés, visites d'entreprises, de parcs technologiques, etc. ; des rencontres d'entrepreneurs et de décideurs politiques, économiques et culturels chinois et français expatriés ; ainsi que d'une mission de conseil entrepreneuriale.

E. LES « BROWN BAG » MEETINGS

15 heures / Jacqueline Fendt

Chaque mercredi, à quelques exceptions près, toute la promo se réunit pour un cours (11 :00-13 :00), dont le contenu s'improvise au fur et à mesure : cours, témoignage d'entrepreneurs, point projets, *debrief* d'expériences, et autres figures libres. Auteurs de ces improvisations sont les étudiants et toute l'équipe pédagogique de la chaire. Le nom « brown bag » explique que chacun y apporte son déjeuner.

F. CONSEIL ET INCUBATION

15 h / Amaury de Buchet

Les élèves devront assurer une mission de conseil (en petits groupes) auprès d'entreprises de l'incubateur académique ESCP EUROPE (Paris Soleillet). Outre l'apprentissage du métier et des méthodes du conseil appliqués à l'innovation et au *business development*, ce projet permettra aux élèves de prendre connaissance des enjeux de cette période de maturation et de structuration durant laquelle l'idée devient concept, projet puis entreprise, qui est gouvernée par les règles de l'amorçage et de l'incubation. Développer et entretenir des réseaux pour accéder à de l'expertise, des soutiens ou des marchés, rechercher des financements ou des structures d'accueil et d'accompagnement, s'insérer dans des clusters ou des pôles de compétitivité, ou développer une stratégie de veille et d'intelligence économique, ce projet donnera des outils opérationnels aux étudiants pour développer plus tard leur propre projet d'innovation. Ces 15h seront en partie dédiées au pilotage des missions (méthodologies et gestion des problèmes), et aux cours proprement dits.

ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEUR / COMMUNAUTE DE LA CHAIRE

L'une des valeurs ajoutées des formations en entrepreneuriat proposées par LA CHAIRE ESCP EUROPE ERNST & YOUNG est l'attention sur la mise en pratique des connaissances acquises, par un accompagnement professionnel, par l'appartenance à une communauté entrepreneuriale très active (étudiants de toutes formations ; professeurs, Anciens, spécialistes, business angels et autres passionnés), par la mise en réseau avec des investisseurs potentiels, etc. En complément de leur enseignement, les jeunes entrepreneurs bénéficient du soutien continu de spécialistes des Start-up (Anciens, entrepreneurs, dirigeants et/ou business angels confirmés et engagés) qui les accompagnent, à leur demande, dans l'élaboration de leur projet tant au niveau des premières réflexions que dans le déroulement et la mise en place du projet. Coordinateur et développeur : Nathan Grass.

L'écosystème entrepreneurial de la Chaire comprend également des structures d'incubation pour différentes étapes de création et de croissance, au sein de l'école et en dehors. La coordinatrice et la responsable du développement de ces incubateurs est Maëva Tordo.

IV - DEMARCHE PEDAGOGIQUE

La pédagogie de cette spécialisation combine l'exigence analytique et conceptuelle qui est nécessaire au développement d'une intelligence stratégique de situation (cours fondamentaux) et une très forte opérationnalité (projets entrepreneuriaux). Les méthodes choisies sont essentiellement interactives, participatives et autopoïétiques, voire parfois expérimentales et délibérément apédagogiques. Ils s'appuient sur un travail cognitif oral, écrit, visuel et social, souvent centré sur des défis pratiques réels.

V - MODALITES D'EVALUATION

Les cours fondamentaux tout comme les projets représentent des crédits (2.5 ECTS pour les modules de 15 h et 5 ECTS pour ceux de 30 h) dont la note finale repose à chaque fois sur deux obligations qui interviennent comme suit :

- ♦ Contrôle continu (50%) : préparation et réalisation de projets, de cas et de lectures, exposés ; organisation de conférences ; développement du site web, réalisation de webcasts et de vidéos, etc.

- ♦ Contrôle terminal (50%) : examen individuel sur table.

Le crédit (5 ECTS) lié au voyage en Chine est attribué en fonction de la qualité de la résolution d'un projet réel de conseil en entreprise, réalisé à plusieurs étudiants avant et pendant le voyage de déploiement en Chine (préparation, rapport écrit et présentation devant le client d'entreprise).

Le crédit de l'option de spécialisation « Entrepreneuriat » est considéré validé si la moyenne pondérée des différents volets est égale ou supérieure à 10/20. Toute note inférieure ou égale à 7/20 pour l'un ou l'autre des cinq volets sera considérée comme éliminatoire et entraînera la non-validation du cours. Toute absence à plus de trois cours par volet entraîne la non validation du volet.

VI - BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Les ouvrages suivants sont conseillés : Fayolle, A. & Fillion, L. J. 2006. *Devenir Entrepreneur. Des Enjeux aux Outils*. Paris, Village Mondial ; Stutely, R. 2002. *Concevoir un Business Plan Efficace*. Paris, Village Mondial ; Papin, R. 2007. *Stratégie pour la création d'entreprise. Création, reprise, développement*, Paris, Dunod ; Barringer, B. R. & Duane Ireland, R. 2007. *Entrepreneurship : Successfully Launching New Ventures*. Upper Saddle River, Pearson ; Hamel G. et Prahalad C. K. 1995. *La conquête du Futur*, InterEditions ; Gore, P. 2003. *Le guide du créateur d'entreprise*, Paris, Editions du Puits Fleuri. Nesheim, J. L. 2005., *The Power of Unfair Advantage*, Free Press ; Nesheim, J. L. 2000. *High Tech Start Up*, Free Press. W. Chan Kim et Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press. Cliff Atkinson. 2005. *Beyond Bullet Points, creating presentations that inform, motivate and inspire*. Microsoft Edition. Henry Dougier. 2005. *Collection « Entrepreneurs en mouvement », rencontres région par région avec des chefs d'entreprises privées ou publiques*, Editions Autrement. Geoffrey A. Moore. 2006 revised edition. *Crossing The Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. Collins Business Essentials.

Professeur : Ghislain DESLANDES, deslandes@escpeurope.eu

Assistante : Carole MATHIEU, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

Former les étudiants au management et à la gestion de projets dans les domaines de la culture et des médias par une approche transversale (incluant donc différentes disciplines académiques telles qu'énoncées ci-dessous) et concrète qui correspond aux besoins de ces secteurs en plein épanouissement, tel est l'objectif associé à cette option de spécialisation à laquelle nous souhaitons donner une dimension européenne (dont la définition de la culture est toujours présumée mais trop rarement étudiée).

Cette option de spécialisation s'appuie sur trois convictions fortes qui modèlent les grands axes du programme :

- Sans céder aux sirènes « essentialistes » de la culture, qui s'agitent sans fin face au caractère plébien des médias et à leur expansion à tous les domaines culturels, nous admettons, sinon une hiérarchisation symbolique, du moins une forme d'irréductibilité sur le plan des « contenus » culturels et médiatiques. Art, création, information et divertissement forment un quatuor dont l'intégrité et les enjeux diffèrent fondamentalement.
- Si la culture et les médias sont irréductibles, il n'en reste pas moins que les industries culturelles et médiatiques sont aujourd'hui devenues indissociables. A l'heure des conglomérats multismédias et multicontenus, où s'instaure une logique de coopération et de recombinaison trans-sectorielle qui remet en cause la carte des territoires et des dominations, elles se nourrissent autant économiquement qu'éditorialement.
- Dans ce *continuum* médiatico-culturel, c'est un métasystème cohérent qui se crée. Les mutations technologiques et l'apparition du numérique y jouent un rôle prépondérant. Quant aux modes de gouvernance et de gestion de ces entreprises, ils sont devenus capitaux : gestion de l'innovation et des droits, nouveaux modes d'organisation ad hoc, développements de modèles économiques originaux sous les effets de la globalisation, tout invite à constater la convergence, et la complexité, des pratiques managériales qui sont à l'œuvre.

Dans ce contexte, les étudiants apprendront à concevoir la production et la distribution de biens et d'événements culturels en alliant les outils du management et l'art de créer. Ils étudieront également les statuts de la culture et de l'information dans les sociétés démocratiques contemporaines (« exception culturelle » versus « diversité culturelle », notamment dans un contexte européen).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

A terme, ils pourront envisager, avec davantage d'atouts, des carrières dans ces industries réputées hyper-concurrentielles et difficiles d'accès. Il pourra s'agir de métiers traditionnels dans les médias (journalistes, chef de projet, acheteur de programme, producteur, programmeur...) ou la culture (cadre culturel, administrateur d'entreprise culturelle, médiateur culturel, agent de développement culturel, consultant en ingénierie culturelle, chargé de communication culturelle ...) mais également, et plus largement, dans les entreprises qui collaborent à leurs côtés : financeurs, publicité, collectivités locales, services communication au sens large.

Précision : la spécificité du sujet traité, comme l'aboutissement pédagogique de l'option (réalisation d'un projet) rend nécessaire que les étudiants y participant soient particulièrement motivés et impliqués. Aussi, simultanément à leur choix d'option, les élèves souhaitant s'inscrire devront fournir en ligne, un CV et une lettre de motivation.

III - CONTENU PEDAGOGIQUE

L'option de spécialisation se compose de quatre cours de 30 heures

Cours 1 – La relation culture/médias : approches conceptuelles

Professeur responsable : G. Deslandes

Entre le « tout-culturel » et le « tout-médiatique », à l'heure de la mondialisation, ce cours ouvre un espace de réflexion et de dialogue. Les analyses des secteurs de l'audiovisuel, de l'information, du livre mais aussi et de la

culture urbaine par exemple y seront débattues avec des spécialistes (sociologues, philosophes...) des experts et des praticiens. Une place centrale sera faite à une meilleure compréhension des différences entre l'économie de la culture (effets externes, investissements longs, incertitude, utilité marginale croissante, importance des aides) et l'économie des médias (effets de réseaux, verrouillage, économies d'échelle). Une place particulière enfin sera réservée au cinéma, dont Laurent Creton remarque justement qu'il est « écartelé par sa double appartenance au monde des arts du spectacle et à celui des médias. Il porte dans ses gènes cette fertile dualité » [L'économie du cinéma, 1994, p. 5].

Parmi les thèmes susceptibles d'être proposés :

- « Management des médias et management culturel : approches croisées »
- « L'immatériel et l'enjeu des contenus : droit d'auteur et droits voisins »
- « La relation Cinéma/Télévision : une analyse économique »
- « L'analyse culturelle et médiatique : histoire, concepts, pratiques »
- « L'organisation administrative de la culture »
- « La sociologie des médias et de la culture »
- « Enjeux et politiques du patrimoine »
- « Les politiques européennes de la culture »
- « Art et management »
- « L'économie à l'heure des industries créatives »

Modalités d'évaluation : Présence obligatoire au cours : il en sera tenu compte lors de l'attribution du crédit. Contrôle terminal sous forme écrite.

Cours 2 - Management de la culture

Professeur responsable : M.P. Fenoll-trousseau

La nouvelle forme de valorisation des produits culturels, la diversification des sources de financement, la conquête des publics et surtout la mise en valeur des équilibres budgétaires dans un fort contexte de rationalisation conduisent les acteurs de la culture à réclamer une juste évaluation. Une présentation des nouveaux contenus/nouveaux formats pour les secteurs culturels sera effectuée par des professionnels : l'édition livres, musique, cinéma, le spectacle vivant (théâtre, danse, cirque, arts de la rue), le marché de l'art et le patrimoine.

Thèmes proposés :

- Le livre et l'édition (production, processus éditorial, diffusion- distribution sur tous supports)
- Le théâtre (Théâtres privés, théâtres et entreprises subventionnés)
- La musique (production et diffusion, poids des acteurs (majors label indépendant) TIC et convergence)
- La danse (production et diffusion)
- Les « lieux » pluriculturels et la culture urbaine
- Le(s) marché(s) de l'art (artistes, commissaires, maisons de ventes, galeries...)
- Le patrimoine (musée, monuments historiques)

Modalités d'évaluation : Présence obligatoire au cours : il en sera tenu compte lors de l'attribution du crédit. Contrôle terminal écrit.

Cours 3 : Management des médias (cf. Electif d'approfondissement EA02)

Professeur responsable : G. Deslandes

Les étudiants qui ont précédemment suivi ce cours peuvent néanmoins participer à l'option mais doivent obligatoirement choisir un électif d'approfondissement de 30h ou deux électifs de 15h en remplacement.

Cours 4 : Management de projets culturels et médiatiques

Professeur responsable : G. Deslandes

L'élan spéculatif pour la convergence du début des années 2000 a été symptomatique de l'oubli des réalités contingentes du nouvel environnement, complexe et instable. La désorganisation du cycle traditionnel de création et de production a dû rendre le manager de ces entreprises culturelles et médiatiques plus attentif que jamais à ces nouveaux moyens de communication comme aux nouvelles demandes du public.

L'objet de ce cours est de répondre à un double objectif : sonder les possibilités créatives offertes par l'interactivité et poser les conditions de succès, notamment sur les plans de sa rentabilité et de sa pérennité, d'un produit d'information ou de création culturelle distribué notamment sur support numérique. A l'issue de ce

séminaire, les étudiants seront en mesure de mieux percevoir les spécificités éditoriales et commerciales et maîtriseront les compétences exigées d'un futur chef de projet.

Ce cours donnera aux étudiants, sur la base de travaux concrets, l'accès aux meilleures pratiques en matière de gestion de projet (gestion des compétences, ingénierie concourante, structure adhocratique ou « en réseau »...) et une méthodologie pour entreprendre le développement de nouvelles idées à l'heure du numérique.

A la suite de ces séminaires les étudiants travailleront par groupe, sous la direction de Ghislain Deslandes, à la construction et à l'élaboration d'un projet concret à l'initiative des entreprises partenaires de l'option. Dans ce cadre, les représentants de ces entreprises seront amenés à intervenir formellement dans le déroulement des différentes étapes.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les méthodes pédagogiques employées sont différentes selon les 4 cours proposés. Elles font toutefois appel, pour l'essentiel, à :

- des lectures académiques pour le cours N°1,
- de multiples présentations professionnelles et études de cas pour le cours N°2,
- un cours construit par un intervenant unique, des témoignages professionnels et des mini-cas pédagogiques pour le cours N°3,
- et enfin de deux séminaires courts d'analyse stratégique et gestion de projet, des présentations professionnelles, des exercices pratiques et un travail de groupe pour le cours N°4.

V - MODALITES D'EVALUATION

Présence obligatoire au cours : il en sera tenu compte lors de l'attribution du crédit. Cours 1 : épreuve finale sur table. Cours 2 : épreuve finale sur table. Cours 3 : cf. EA02. Cours 4 : Rédaction de fiches techniques projet + soutenance de projets culturels ou médiatiques réalisés collectivement devant un jury composé de pédagogue et de professionnels.

Le crédit de l'option MICM est considéré comme validé si pour chaque cours la note est égale ou supérieure à 10/20. Toute note inférieure ou égale à 7/20 pour l'un ou l'autre des quatre cours sera considérée comme éliminatoire et entraînera la non validation du cours. Toute absence à plus de trois cours entraîne la non validation du cours.

VI - LIVRES DE REFERENCE

ALBARRAN. A, CHAN-OLMSTED.S & WIRTH. M, *Handbook of media management*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

ANGLARET. A, ANSELME. L & BERTHELOT. D, *Guide de gestion des entreprises culturelles*, Juris-service, AGECE, Paris, 1996.

ARENDET. H, *La crise de la culture*, Gallimard, Coll. « Idées », Paris, 1972.

BEAUDRILLARD. J, *Le système des objets*, Gallimard, Paris, 1968.

BENJAMIN. W, *L'œuvre d'art à l'ère de la reproductibilité technique*, Denoël, Paris, 1971.

BENHAMOU. F, *L'économie de la culture*, Coll. "Repères", La Découverte, 2004.

BOURDIEU. P, "La production de la croyance. Contribution à une économie de biens symboliques", Actes de la recherche en sciences sociales n°13, 1977.

BALLE.F, *Médias et Sociétés*, Ed. Montchrétien, 15ème édition, 2011.

CHIAPELLO. E, *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, 1998.

CRETON. L (sous la direction de), *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel*, CNRS Edition, Paris, 2002.

DE CERTEAU. M, *La culture au pluriel*, Christian Bourgois, Paris, 1974.

DESLANDES. G, *Le Management des Médias*, La Découverte, Coll. « Repères », 2008.

EVARD. Y (sous la direction de), *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, Economica, 2ème édition, Paris, 2004.

FENOLL-TROUSSEAU Marie Pierre, *La rémunération des auteurs sur Internet*, Communication- commerce électronique, 2001, Chronique 6 p. 19.

GAREL Gilles, *Le management de projet*, Repères, La découverte, 2006.

MICHAUD Yves, *L'artiste et les commissaires*, Pluriel Hachette, 2007.

VOGEL.H, *Entertainment Industry Economics*, 7ème édition, Cambridge University Press, 2007.

Professeur: Pascal MORAND, morand@escpeurope.eu

Assistant : Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - CONTEXTE GENERAL ET OBJECTIFS

Cette option constitue un programme transversal qui permettra aux étudiants de développer les différentes compétences à mobiliser pour bien piloter des projets innovants (maîtrise des enjeux organisationnels et technologiques, connaissance des pratiques émergentes comme l'open innovation, compétences pour le travail interdisciplinaire en équipes transversales, outils de pilotage, stimulation de la créativité individuelle et collective, ...). Elle traite de l'innovation dans ses différentes formes (innovation technologique, d'usage, nouveaux *business models*...).

Très appliquée, l'option se compose à la fois de cours, d'études de cas, de développement de projets d'innovation et optionnellement d'un voyage d'étude. Pour mieux apprendre à travailler avec des personnes de formations différentes, certains ateliers seront développés avec des étudiants d'autres institutions, en particulier d'ingénieurs (Polytechnique), de design (ENSCI) et de mode (IFM).

Débouchés professionnels : Les débouchés professionnels de cette option sont toutes les fonctions qui consistent à développer des projets, innover, prévoir et organiser le changement. Concrètement, il s'agit de postes de chefs de projets, de *business development* managers, de consultants en innovation / organisation / stratégie, de chefs de produit développement, de chargés de mission en direction générale, etc. Cette option est également une opportunité pour tous les futurs porteurs de projets, notamment entrepreneuriaux.

II - TAILLE DE GROUPE ET SELECTION

La pédagogie très interactive prévue dans cette option exige un groupe de taille limitée de 25 à 30 étudiants. Une sélection sera réalisée sur dossier (CV et lettre de motivation). La personnalité ouverte et curieuse ainsi que l'implication des candidats constitueront des critères essentiels pour procéder à la sélection mais il n'existe pas de profil type.

III - CONTENU

Conformément à la nouvelle structure des options, celle-ci se compose de deux parties.

1. DES COURS D'APPROFONDISSEMENT RECOMMANDES MAIS NON OBLIGATOIRES (90h)
Trois cours d'approfondissement sont recommandés pour se préparer à l'option Innovation ou pour la compléter en parallèle au programme cœur d'option. Il s'agit de :

- **Gestion de projet** (30 heures), cours animé par Thierry Boudès qui permet d'appréhender les spécificités du pilotage de projets innovants ;
- **Marketing de l'innovation** (30 heures), cours animé par Delphine Manceau, qui développe les questions du repérage des marchés potentiels pour des innovations, de la conception de l'innovation en cohérence avec les attentes du marché, et de lancement des nouveaux produits et services ;
- **Management de la créativité** (30 heures), cours animé par Isaac Getz, qui permet d'appréhender les processus d'émergence des idées et de comprendre les caractéristiques des entreprises qui stimulent l'émergence des idées et réalisent leur concrétisation.

2. UNE OPTION BLOQUEE AU COURS DU SEMESTRE 2 AVEC 120 HEURES DE COURS

L'option elle-même est structurée autour de cours très appliqués et de projets, permettant une dynamique de groupe intense et un travail appliqué des projets d'innovation. Elle est structurée autour de trois grandes composantes.

a) Les fondamentaux de l'innovation dans l'entreprise (30 heures)

- **MX08 Développer la capacité d'innovation : théories et pratiques – 15 heures (R. Coeurderoy, 2,5 ECTS)**

Ce cours interdisciplinaire analysera les grands enjeux et les corpus associés à l'innovation dans ses différentes dimensions : typologies d'innovation, stratégies d'innovations, rôle des lead users, solutions au dilemme

exploration/exploitation, théories de la conception, modalités de la gestion de projets innovants...

Modalités d'évaluation : Examen final.

- MX19 Manager et piloter les équipes en charge de l'innovation – 15 heures (V. Tran et F. Fourcade, 2,5 ECTS)

Ce module comprend trois volets. Premièrement, il permettra d'aborder le management d'équipes aux profils diversifiés et la manière d'établir une cohésion et un climat émotionnel favorables à la créativité et l'innovation. Deuxièmement, il s'agit de savoir fixer des objectifs et de mettre en place des dispositifs de pilotage, au moyen d'indicateurs de performance adaptés aux projets d'innovation.

Modalités d'évaluation : Examen final et travaux en équipes.

b) Les différentes sources et leviers d'innovation (45 heures)

Ce module sera l'occasion d'aborder différentes sources et leviers de l'innovation dans l'économie contemporaine. Il comportera différents modules appliqués autour d'interventions de professionnels et d'études de cas.

- MX1B Innovation technologique et brevets – 15 heures (J. Schmitt, 2,5 ECTS)

Ce cours analyse comment on passe d'une invention technique à une innovation et étudie la démarche à suivre depuis l'énoncé et le dépôt du brevet jusqu'au développement d'un produit ou d'un service.

Modalités d'évaluation : Examen final et travaux en équipes

- Innovation numérique et digitale – 15 heures (P. Morand, 2,5 ECTS)

Ce cours analysera les nouveaux business models qui se sont développés sur Internet et explorera les pistes et les méthodes d'innovation en matière de business models.

Modalités d'évaluation : Examen final et travaux en équipes.

- MX0C Industries créatives – 15 heures (C. Abecassis-Moedas, 2,5 ECTS)

Les industries créatives sont l'ensemble des secteurs pour lesquels la créativité joue un rôle essentiel. Il s'agit notamment du design, de l'édition, du média et du multimédia, du cinéma, des jeux vidéo, de l'architecture, de la mode, de la publicité ... Parce qu'elles innovent sans cesse et que l'offre y crée la demande, ces industries constituent une source d'inspiration importante pour les autres secteurs en matière de pratiques et de méthodes de créativité et d'innovation. Il s'agira dans ce cours d'analyser les spécificités et les approches de ces secteurs d'activité.

Modalités d'évaluation : Examen final et travaux en équipes.

- MX1E Innovation sociétale – 15 heures (A. Acquier, 2,5 ECTS)

Ce cours analysera les méthodes d'innovation sociale conciliant intérêt économique et intérêt général dans les marchés occidentaux et émergents : innovations « *base of the pyramid* », *reverse innovation*, nouveaux business models et nouvelles formes d'organisation émanant de ces formes d'innovation...

Modalités d'évaluation : Examen final et travaux en équipes.

c) Projets appliqués – 30 heures (P. Morand, 5 ECTS)

L'option sera articulée autour de deux projets concrets d'innovation que les étudiants réaliseront conjointement avec des étudiants ayant d'autres profils académiques ou culturels. Ce sera aussi l'occasion pour eux d'apprendre à travailler avec des profils différents des leurs, une compétence indispensable en matière d'innovation. Trois projets seront réalisés dans le cadre de l'option :

- Un **projet d'innovation pour le compte d'une entreprise**, après analyse de son cahier des charges. Ce projet sera réalisé en petits groupes avec des étudiants ingénieurs de l'**Ecole Polytechnique** et des étudiants designers de l'ENSIC. Il s'agira de développer un concept innovant permettant de résoudre le problème posé (Responsables : Florence Charue-Duboc, Ecole Polytechnique ; François Fourcade, ESCP Europe).

Modalités d'évaluation : Présentation finale en équipes.

- Un **projet de création**, réalisé en commun avec l'**Institut Français de la Mode**. Ce séminaire cherche à faire développer un objet de création représentant l'époque dans laquelle nous vivons. Il sera réalisé en un temps très limité (une semaine intensive) visant à générer un moment de créativité et d'implication intenses. Les objets produits seront évalués par un comité de créateurs, d'architectes et de spécialistes de l'innovation lors d'une

demi-journée de restitution (Responsables : Sylvie Ebel, IFM ; Julie Fabbri, ESCP Europe).

Modalités d'évaluation : Présentation finale en équipes.

IV - EQUIPE PEDAGOGIQUE

L'option est coordonnée par Pascal Morand, Professeur à ESCP Europe et Directeur de l'Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7. Il a été Directeur général de ESCP Europe entre 2006 et 2012 et Directeur général de l'IFM (Institut Français de la Mode) entre 1987 et 2006. Il a également été chargé de plusieurs missions par Christine Lagarde, ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, portant respectivement sur la mondialisation ([Mondialisation : changeons de posture](#), 2007), sur l'innovation et les moyens de la promouvoir ([Pour une nouvelle vision de l'innovation](#), avec [Delphine Manceau](#), 2009) et sur les normes comptables ([Normes comptables et crise financière](#), avec [Didier Marteau](#), 2010). Son plus récent ouvrage, [Les religions et le luxe : l'éthique de la richesse d'Orient en Occident](#), est paru en 2012.

L'équipe pédagogique est composée à la fois de professeurs permanents à ESCP Europe et de spécialistes de l'innovation exerçant dans d'autres institutions. Elle sera également constituée de nombreux praticiens qui témoigneront sur les pratiques d'innovation dans leur entreprise.

- Céline ABECASSIS-MOEDAS, Professeur Assistant à l'Universidade Católica Portuguesa de Lisbonne, a été Professeur visitant au MIT en 2011 ; elle est spécialiste de la gestion de l'innovation, de la gestion du design et l'entrepreneuriat dans les industries créatives ;

- Aurélien ACQUIER, Professeur à ESCP Europe et chercheur associé à l'Ecole des Mines de Paris ; ses travaux portent sur les liens entre le pilotage du développement durable et le management de l'innovation ;

- Thierry BOUDES, Professeur à ESCP Europe, spécialiste de gestion de projet, qui interviendra dans l'option sur la gestion des projets d'innovation ;

- Florence CHARUE-DUBOC, Chargée de recherche CNRS au Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, et Professeur à l'École Polytechnique ; ses travaux actuels portent notamment sur l'articulation entre formulation stratégique et processus d'innovation, ainsi que sur le management de l'innovation d'exploration ;

- Régis COEUDEROY, Professeur à ESCP Europe et Président de l'Association Internationale de Management Stratégique ; ses travaux portent sur les stratégies de marché des innovateurs (et de leurs suiveurs !), les processus d'internationalisation des entreprises de hautes technologies et, plus récemment, sur le rôle stratégique des systèmes de motivation dans la création de valeur des entreprises de connaissance ;

- Sylvie EBEL, Directeur Général Adjoint de l'IFM, membre du Conseil d'Orientation de Mod'Spe et membre du Comité exécutif de l'IFFTI (International Foundation of Fashion Technology Institutes) ;

- Julie FABBRI, Secrétaire Générale de l'Institut pour l'Innovation et la Compétitivité i7 ; ses travaux portent notamment sur l'open innovation et l'innovation durable ;

- François FOURCADE, Professeur à ESCP Europe, Directeur scientifique du CIRPP (Centre d'innovation et de recherche en pédagogie de Paris), spécialiste de Contrôle de Gestion, qui a travaillé pendant 15 ans pour un grand équipementier automobile en particulier sur les questions d'innovation ;

- Frédéric FRERY, Professeur à ESCP Europe et Directeur Scientifique de l'European Executive MBA, spécialiste de stratégie, d'organisation et de management de l'innovation ;

- Isaac GETZ, Professeur à ESCP Europe, spécialiste du Management des Idées, de l'Implication et de l'Innovation ;

- Delphine MANCEAU, Professeur à ESCP Europe, spécialiste de marketing et d'innovation ;

- Jacques SCHMITT, physicien, a dirigé le laboratoire des Interfaces et Couches Minces (LPICM) à l'École Polytechnique avant de devenir Directeur technique des sociétés Solems et Phototronics, puis Directeur R&D de la Division Ecrans Plats à Balzers-Unaxis et Directeur Scientifique du groupe Unaxis en Suisse. Il est spécialiste de l'innovation technologique, du management de la R&D et de la gestion de la propriété industrielle ;

- Véronique TRAN, Professeur à ESCP Europe, spécialiste du management d'équipes et de l'émotion. Elle travaille notamment sur les facteurs humains qui freinent ou contribuent à l'émergence de la créativité et à la mise en œuvre des innovations dans les entreprises.

Professor : Terence TSE, ttse@escpeurope.eu

Assistant: Katarina Krafcikova, kkrafcikova@escpeurope.eu

I - LEARNING OBJECTIVES

The purpose of the business consulting specialisation is to explore the role of the business consultant, and how to manage and lead consultancy interventions within ethical and professional standards and boundaries. It considers the skills, knowledge and professional behaviours required to be an effective consultant. It covers an overview of the nature of the consulting industry, including its organisational arrangements, structure and culture; examines in detail the phases of the consultancy process; and introduces a range of tools and techniques to support and lead effective consultancy engagements, as well as personal interaction with clients. Effective communication techniques are also stressed. The specialisation includes a strong practical component to give students an understanding of the 'consulting experience' from the point of view of the practitioner.

II - SELECTION

Students who wish to join this specialisation must provide an application package which includes a cover letter explaining their suitability for the specialisation and career aspirations, an updated CV, and other relevant information. Candidates must also provide evidence that they are fluent in English.

III - CONTENT

Students who wish to join this specialisation must provide an application package which includes a cover letter explaining their suitability for the specialisation and career aspirations, an updated CV, and other relevant information. Candidates must also provide evidence that they are fluent in English.

This specialisation has four components:

1. Project Management 30h

Professor: To be determined

Description: Project management is a methodical approach to planning and guiding project processes from start to finish, and is recognised as an effective way to achieve business results. Project management standards and practices can be found in all industries (e.g. construction, manufacturing, aerospace, and telecommunications) and all disciplines (e.g. engineering, information technology, human resources, and product development).

Course objectives: At the end of this module, students will be familiar with the key stages of project management, and able to suggest an approach that specifically addresses the uncertainty of real world situations and problems.

Learning outcomes:

Knowledge: To describe the steps required to plan and manage a project; to describe the primary planning documents for a project; to apply project management tools and methodologies; to identify an appropriate level of balance for the direction and support of team members; to apply ethical standards.

Skills: to develop decision-making competences and problem-solving skills; to achieve goals in teams.

Assessment criteria

To be determined

2. Management Consulting in Practice 30h

Professor: Dr Terence Tse, ttse@escpeurope.eu

Description: This module has 2 components:

1) Problem Solving- Different from other modules, the 18-hour Problem solving component, which is based on the McKinsey's approach to problem solving, is a 3-full-day module. It typically starts on a Monday at 8:30 am and finishes on the following Wednesday after the final group presentation. This module is designed in such a way that no sessions should be missed. Therefore, all attendees should arrive at the time specified and stay through the entire programme.

2) Microeconomics of Competitiveness. Based on a course designed by Professor Michael Porter, the Microeconomics of Competitiveness part of this module is a truncated version of the same module taught at Harvard Business School. In this 12-hour part, students will learn how competitiveness is developed at the national and cluster levels. It examines competitiveness and economic development, taking a bottom-up a microeconomic perspective.

Course objectives: At the end of this module, students will understand the fundamental ingredients to the development of competitiveness; address implications for multiple constituencies: federal, state and local government, firms, industry associations, universities and others. They will also understand the consulting process; have developed a good understanding of various tools and techniques needed to solve problems; and have acquired professional ‘can-do’ attitudes towards positive, collaborative, sharing, excellence and professionalism.

Learning outcomes:

Knowledge: To be able to examine and solve general management and business issues addressed by examining the different areas of a company as well as the business environment.

Skills: To gain new analytical techniques; to hone communication skills

Assessment criteria:

Group work 30%

Final exam 70%

Students must achieve at least a 40% on the final exam in order to pass the module.

3. Business transformation and innovation 30h

Professors: Dr Jerome Couturier, jcouturier@escpeurope.eu and Dr Davide Sola, dsola@escpeurope.eu

Description: Nowadays, change is not an option: it is the *only* option. Within the economic context, society is generating new challenges which require any organisation, be it profit or non-profit making, to be able first to understand what changes are happening, and then to view this change as an opportunity rather than a threat. This course focuses on providing participants with an understanding of how to detect changes happening in the economy, as well as to develop skills and methodologies to transform threats into valuable opportunities. Companies today are confronted with an increasing array of market choice, value-adding activities, complex competitive environments and business models. In such an environment, this course will highlight the many aspects of Business Transformation and Innovation faced by all companies, and provides frameworks for formulating strategies and coping with continuous business transformation.

Course objectives: At the end of this module, students will be able to describe the how, why and what of business transformation through consulting; appreciate how consultants are agents of change and transformation; and operate efficiently in the different types of transformation consulting assignments

Learning outcomes:

Knowledge: Key steps of the transformation process; main structural and emotional transformation success factors; network analysis and shared intentions; risk management within high pressure projects; the role and the competences of a consultant; the business model: definition and types.

Skills: Problem-solving leadership; interactive (computer-based) business modelling as a tool to drive change; compelling communication for change; thinking outside of the box and triangulation.

Assessment criteria

Class participation 25%

Group work 15%

Final exam 60%

Students must achieve at least a 40% on the final exam in order to pass the module.

4. Financial management for consulting 30h

Professors: Dr Terence Tse, ttse@escpeurope.eu and Dr Khaled Soufani, ksoufani@escpeurope.eu

Description: Financial management and consulting often go hand in hand. The main purpose of this module is to introduce the principles, models, methods and techniques that equip students with the necessary financial management concepts required for consultants, including funding routes, rules for obtaining and working with capital, and company valuation tools. It also provides students with the opportunity to hone their knowledge and skills in spreadsheet modelling.

Course objectives: At the end of this module, students will be able to apply their knowledge in financial management to their consulting activities, and deploy all the tools and techniques in financial management.

Learning outcomes

Knowledge: To be able to perform advanced investment and valuation analysis; to understand funding routes and opportunities and how to work with capital; to develop an understanding of economic indicators and the ability to interpret them.

Skills: To perform economic analysis; to conduct spreadsheet modelling for complex problems.

Assessment criteria

Group assignment 50%, Exam 50%

Students must achieve at least 40% on the final exam in order to pass the module.

Imparte en el Campus de Madrid. Lenguajes: Español/Inglés

Público: únicamente los estudiantes inscritos en el diploma del Master in Management Grande Ecole.
Fechas: desde Septiembre de 2012 hasta Marzo de 2013.

I - OBJETIVOS

El Master Especializado en Marketing & Comunicación es un master internacional bilingüe que se imparte a partir de Septiembre 2012 en el campus de ESCP Europe Madrid (español/inglés), y formará a una nueva generación de directivos en las tendencias más actuales del Marketing y de la Comunicación.

II - ADMISION

Proceso de Admisión: El dossier de candidatura del Master se envía en ESCP Europe Paris en Master 2 (despacho 5115)

Es requisito imprescindible incluir los siguientes documentos con esta solicitud de admisión: curriculum vitae actualizado, resultados obtenidos en los exámenes siguientes: TOEFL o TOEIC, una carta de motivación y un currículo.

Gastos: Prever 1500 euros más (viajes, libros...) además de los gastos de escolaridad.

III - PROGRAMA

Los contenidos del Master Internacional en Marketing se estructuran en diferentes bloques:

- Módulo Introductorio (Residencial de tres días)
- Clases presenciales
- Seminario internacional
- Mínimo 4 meses de prácticas en empresa
- Tesis Profesional

El Programa incluye, además:

Conferencias de expertos que presentarán experiencias concretas desde puestos de responsabilidad y Horas de tutorías individualizadas.

Módulos (bilingües español/inglés)

A) MÓDULOS INTRODUCTORIOS:

Seminario de Introducción al Marketing

Objetivos:

- Recordar conceptos básicos del Marketing. Los estudiantes verán además aspectos claves del Marketing y Estrategias Corporativas.
- Propiciar un conocimiento entre los alumnos del Master
- Normalmente este seminario se desarrolla fuera del campus de ESCP Europe.

Investigación de Mercados

Objetivos del curso:

- Comprender el papel de los estudios de mercado dentro del proceso de diseño de las estrategias de marketing y de las políticas.
- Aprender cómo utilizar las herramientas de investigación.
- Formar a los estudiantes en el análisis e interpretación de los resultados.

Comportamiento del consumidor

El Marketing incluye el conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor. Para entender completamente a los consumidores, es fundamental tener un conocimiento preciso del avance en las Ciencias Sociales puesto que esto ayudará a conocer como las personas, en sus decisiones finales, están influenciadas por sus relaciones personales, su posición social, su bagaje cultural, etc.

Introducción a la Estrategia

Objetivos del curso:

- Enseñar las herramientas esenciales sobre estrategia.
- Formar en el análisis estratégico.
- Conocimiento de la lógica utilizada en las decisiones estratégicas
- Identificar conexiones entre decisiones estratégicas y áreas corporativas

Derecho del Marketing y de la Comunicación

En este curso serán tratados diversos temas, incluidos derechos de marca, publicidad engañosa, derechos en la promoción de ventas, derechos del marketing directo y derechos del consumidor.

Dirección de Producto

Objetivos del curso:

- Conocimiento del trabajo de un Jefe de Producto desde el punto de vista del Marketing
- Identificar y analizar los componentes más importantes que afectan al lanzamiento de un producto.
- Llevar a cabo el análisis de una situación simulada, diseñando la estrategia de marketing y el plan de Marketing.

B) MARKETING

Dirección de Marca

La Marca se ha convertido en una parte muy importante del Marketing. Este curso desarrollará las teorías y ejemplos más brillantes de estrategias seguidas por las marcas más famosas

Innovación y Lanzamiento del producto

Las compañías están constantemente innovando, pero en muchos casos, los nuevos productos no tienen el éxito esperado. Este curso desarrolla los métodos y las diferentes etapas que se dan en la concepción y lanzamiento de nuevos productos.

Marketing Performance (en inglés)

Este curso quiere formar en los métodos y técnicas actuales necesarias para evaluar la eficiencia de las operaciones del marketing:

- Plan de marketing y Presupuesto
- Desarrollar sistemas de control corporativos

Dirección Comercial (en inglés)

Este curso está orientado a analizar las claves de creación de una red comercial y de sistemas para medir su eficacia.

Distribución

La Distribución es una parte crucial en la cadena entre los consumidores y los productores. Este curso enseña a los estudiantes a cómo elegir, desarrollar y organizar una cadena de distribución.

Juego de Simulación de Marketing Estratégico (en inglés)

En grupos, los estudiantes serán directores del departamento de marketing de una compañía. El objetivo de esta simulación es hacer que la compañía crezca desarrollando las mejores estrategias de marketing.

B2B Marketing

Utilizando distintas referencias dentro del sector industrial, este curso presenta las peculiaridades del marketing B2B, así como las diferencias del lanzamiento de productos industriales con respecto a otro tipo de productos, las redes de distribución, etc.

International Marketing (en inglés)

En una economía globalizada como la actual, los mercados locales no son suficientes para permitir el crecimiento de las compañías y por lo tanto las estrategias de expansión internacional se convierten en un elemento clave para el crecimiento.

Este curso, permitirá a los participantes adentrarse en las opciones de internacionalización existentes en función de las necesidades y el impacto de estas estrategias en el marketing mix.

Marketing de Servicios

El curso de "Marketing de Servicios" enseña a los estudiantes a cómo descubrir y poner en práctica las técnicas profesionales y conceptuales más actuales relacionadas con la dirección de Servicios. Además incide en la situación del sector Servicios, la cual es un pre-requisito para el éxito de futuros emprendedores, directivos e inversores en el sector servicios.

CRM (Customer Relationship Management)

El objetivo del curso es el de familiarizarse con las técnicas y herramientas que ayudan a comprender al consumidor y poder ofrecer de esta forma, servicios que despierten la confianza del consumidor; ambos conocimientos son esenciales para una larga vida y un buen desarrollo del negocio.

El CRM efectivo requiere por encima de todo, la reforma de la estructura organizacional de las firmas, sus sistemas de información, y su aproximación al marketing. El objetivo es acelerar el tiempo de respuesta ante la demanda del consumidor sin tener en cuenta el canal de distribución elegido.

C) COMUNICACIÓN

Comunicación, Promoción/Ventas y Marketing Directo

El Marketing Directo y la Promoción y Venta son parte fundamental en los presupuestos del área de Comunicación. Este curso presenta las diferentes técnicas y estrategias de desarrollo de los productores y distribuidores.

Relaciones Públicas, y Comunicación Financiera y Corporativa

Este curso está organizado en torno a Conferencias con profesionales, agencias y anunciantes.

Publicidad, Planificación de Medios y Creación Publicitaria

Desarrollar estrategias de publicidad, preparar un briefing, redactar un “copy”. Todos estos elementos están presentes en todas las agencias de publicidad y serán tratados en el curso. Más adelante, los estudiantes aprenderán como evaluar las creaciones, analizar una “copy strategy” y poner en práctica las técnicas en la planificación de medios. El curso se completa con una competición entre agencias. Formadas por diferentes grupos, cada agencia deberá presentar su estrategia publicitaria. La mejor, ganará la competición.

Seminario sobre Medios de Comunicación

Se desarrollará a lo largo de una semana. Expertos en Medios de Comunicación presentarán las características de los cinco medios más importantes: prensa, TV, radio, cine y publicidad. Estudiantes y profesionales podrán debatir sobre temas clave, oportunidades profesionales, planificación de medios y tendencias futuras.

Habilidades directivas (en inglés)

Para desarrollar la confianza en uno mismo y la eficiencia, este curso sitúa a los estudiantes ante situaciones que les ayudaran a conocerse mejor a ellos mismos y a dirigirse de una forma autosuficiente.

Business Presentation

Un profesional eficiente conoce como presentar su caso y convencer a los demás de sus logros. Los objetivos de este curso son:

- Mejorar las habilidades en las presentaciones escritas (contenido, estructura, diapositivas, etc.)
- Mejorar las presentaciones orales (control del tiempo y del espacio, lenguaje corporal, etc.)

Proceso de Reclutamiento: desde la selección a la entrevista

Después de este seminario, los participantes dominarán las fases del proceso de selección (CV, entrevista personal, dinámica de grupo, tests) y conocerán los criterios de selección de las empresas líderes.

Cursos Opcionales

Los estudiantes deben seleccionar 6 cursos de estos 14 que se ofrecen. Estos cursos de un día tratan temas específicos como:

- Marketing de Lujo
- Diseño
- Marketing Alimentación
- Dirección de la cadena de distribución
- Dirección Inter Cultural
- Patrocinio
- Merchandising
- Negociación
- Marketing y desarrollo sostenible
- Category Management

IV - METODOS DE ENSEÑANZA

Este Master Especializado está apoyado en un sistema de trabajo y aprendizaje que combina un método de enseñanza inductivo y actividades interactivas, tales como simulaciones, case studies, desarrollo de un business plan, etc. Este sistema de enseñanza garantiza la adquisición por parte de los participantes de las habilidades de gestión que les permitirán desarrollar sus capacidades para trabajar en equipos multidisciplinares, internacionales y multiculturales. El objetivo de este Master internacional bilingüe es que los estudiantes dominen todas las herramientas del Marketing y la Comunicación, así como el desarrollo de las habilidades directivas necesarias para cubrir las necesidades de los mercados internacionales y altamente competitivos.

Imparte en el Campus de Madrid
Lenguajes: Español/Inglés

Público: únicamente los estudiantes inscritos en el diploma del Master in Management Grande Ecole.

Fechas: desde Septiembre de 2012 hasta Marzo de 2013

ESTE PROGRAMA BENEFICIA DEL DOBLE DIPLOMA : MS ESCP EUROPE Y MASTER DE LA UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID

I - OBJETIVOS

El objetivo del Master Especializado en Dirección Internacional de Proyectos es preparar a los participantes para impulsar sus carreras en el desarrollo de negocios internacionales y en la gestión de proyectos.

El programa aborda contenidos financieros, económicos y estratégicos, y se da una gran importancia al desarrollo de habilidades de negociación. Además, el Master está reforzado por la participación y network de profesionales y profesores de Europa y Asia.

El grupo de participantes en este programa procede de distintas nacionalidades y un alto porcentaje de módulos (70%) se imparte en inglés . El 30% restante en la lengua local: español.

II - ADMISION

Proceso de Admisión: El dossier de candidatura del Master se envía en ESCP Europe Paris en Master 2 (despacho 5115).

Es requisito imprescindible incluir los siguientes documentos con esta solicitud de admisión: curriculum vitae actualizado, resultados obtenidos en los exámenes siguientes : TOEFL o TOEIC, una carta de motivación y un currículo.

Gastos: prever 1500 euros más (viajes, libros...) además de los gastos de escolaridad.

III - PROGRAMA

El programa entrena a los participantes en la dirección de proyectos en un contexto internacional.

Este programa a tiempo completo, tiene una duración de 12 meses, comenzando en Septiembre y está estructurado de acuerdo al siguiente calendario.

- 6 meses de módulos presenciales. desde finales de Septiembre hasta finales de Marzo, a realizar en Madrid.
- Seminario Internacional de 4 semanas que se desarrollará en varios destinos a elegir. Ej. Curso 2011/2012: India/China o Brasil/Argentina.
- Una práctica de empresa de al menos cuatro meses de duración, comenzando en el mes de Abril
- Curso preparatorio CAPM del PMI.
- ICP (International Corporate Project)
- Una Tesis Profesional

Modulos

Gestión de Proyectos

- Gestión de Proyectos
- Planificación
- Utilities Projects
- Estrategias en la Financiación de Proyectos Project Financing Strategies

Management & Finanzas

- Fundamentos de la Gestión financiera
- Contabilidad
- Control de Gestión
- Finanzas Corporativas
- Reportes Contables

Estrategia

- Fundamentos de Estrategia

Marketing Internacional

- Cómo desarrollar negocios en Asia
- Legislación y Contexto legal internacional

Aspectos humanos de la Gestión

- Gestión del cambio
- Gestión de RRHH
- Negociación internacional

Management & Liderazgo

- Tutoría 1
- Tutoría 2

Cursos Electivos

- El sector de la automoción
- Supply Chain
- Marketing en países emergentes
- La Distribución en contextos internacionales
- Multicultural Management
- Desarrollo Sostenible

Desarrollo Profesional

- Investigación
- Presentaciones en Público
- Habilidades para el uso de herramientas informáticas

IV - METODOS DE ENSEÑANZA

Este Master Especializado está apoyado en un sistema de trabajo y aprendizaje que combina un método de enseñanza inductivo y actividades interactivas, tales como simulaciones, case studies, desarrollo de un business plan, etc.

Este sistema de enseñanza garantiza la adquisición por parte de los participantes de las habilidades de gestión que les permitirán desarrollar sus capacidades para trabajar en equipos multidisciplinares, internacionales y multiculturales.

El curso se estructura en torno a áreas como: gestión de proyectos, estrategia corporativa, economía y finanzas, marketing internacional, gestión en entornos internacionales y claves de la gestión de los RRHH , como parte integrante de los proyectos.

Professor: Sylvain Bureau, sylvain.bureau@escpeurope.eu

Assistant: Natalia Andia, Madrid Campus

This specialization program is about entrepreneurship, and especially about using entrepreneurial competencies to craft innovative responses to societal problems. It strives to sensitize students and concretely prepare them for entrepreneurship in its widest sense – value creating, sustainable, and fair to all stakeholders. This elective is not confined to future entrepreneurs but just as valid for students with the ambition to become innovative leaders in international corporations, future owners and leaders of small and medium enterprises (SME), successors to their family business, innovative leaders of private/public partnership projects, facilitators of societal programs and projects, etc. While embedded in the logic of finding smart business responses to societal issues, this is a fairly generalist “specialization”. Participants will work concretely with international entrepreneurship faculty and with various confirmed and passionate actors of the world (societal entrepreneurs, stakeholder-oriented top managers, bankers, business angels, etc.). In order to fully exploit the creative potential of human diversity, certain classes are held with a shared audience of students from non-business school backgrounds and/or practitioners, such as engineers, designers, managers of SMEs and/or entrepreneurial facilitators. This specialization includes an immersion journey to a remote country in relation to a concrete mission.

I - LEARNING OBJECTIVES

This specialization aims to unleash participants’ sustainable and authentic commitment and entrepreneurial capacity, awareness, comprehension and indignation regarding societal issues at stake and the confidence that one’s own action can matter, capacity to “read” the world, to detect value-creating opportunities that are both economically and societally worthy, and to seize them quickly and effectively, competency to effectively and sustainably mobilize stakeholders around a common interest and toward common agency, ability to develop and roll out ambitious projects, ex nihilo and/or within given structures of large organizations, capacity to reflect critically, to search for and make sense; to render one’s visions and objectives comprehensible and thus encourage societal debate and action.

II - SELECTION

The pedagogic approach of this specialization is essentially interactive, even coconstructive, with concrete action-learning elements. It is grounded in a cognitive and sense-making pedagogy that is both critically reflective and very hands on. It often deploys real-life, fairly operational challenges that are iteratively conceptualized. We seek students that are endowed with great curiosity, tenacity, a strong tolerance for ambiguity, risk-taking propensity and an exceptional generosity of effort. Students wishing to postulate are invited to hand in a onepage CV, a one-page inspiration/motivation letter and proof of good command of 3 the English language and a fair level of Spanish. The specialization is limited to 20 students from ESCP Europe, selected on the basis of their written candidatures and, possibly, of (distance) interviews.

III - CONTENT

This specialization is an integral part of the European entrepreneurship ecosystem enabled by the Ernst & Young Chair of entrepreneurship. Students have therefore access to the Chair’s community of passionate and competent entrepreneurs and facilitators, and to all infrastructures, events and large portfolio of accompanying services and tools (www.entrepreneurs.fr). This specialization contains four learning modules of 30 hours and one complementary module of 30 hours on social entrepreneurship. Each module involves one key project to develop.

1/ Key entrepreneurial expertise – Sylvain Bureau & Jacqueline Fendt (30h)

Key project: creation of a start-up

In this class, students team up to develop entrepreneurship startups, from idea, to opportunity, to business model, business plan and key expertise like law and finance. Beyond the formal courses, coaching modules will be organized by the faculty and experts from various partners. In a final event, students will pitch before a jury

of business angels, entrepreneurs, facilitators and faculty.

2/ Entrepreneurship, Society and the Self – Sylvain Bureau, Jacqueline Fendt & Nathan Grass (30h)

Key Project: creation of a large-scale event

An essential success factor in entrepreneurship is the capacity to understand, identify and engage all types of logical stakeholders, to develop influence, impact and social assets, to secure diverse types of resources, to capture media attention for one's cause, and generally to bootstrap (minimize resource requirements, by exchanging ideas, practices, goods and services among complementary actors that share similar values). In this course, students learn how to build up a community around a given theme and bring this community physically together at a given moment in the framework of an event. They will design, organize and implement such a large-scale event on the campus of Madrid. They will fundraise the necessary resources for this event and ensure its sustainability for future generations of students.

3/ Innovation, creativity, art & design – Sylvain Bureau & Pierre Tectin (30h)

Key Project: design of an exhibition

Entrepreneurship is a lot about behaviors and specific practices (questioning, observation, association, experimentation...). To develop these key competencies, the module will offer theoretical framework about innovation through various topics: design of new products and services, management of processes, diffusion and marketing of innovation... Beyond this conceptual approach, several experimentations will be developed through art practices (literature, painting, sculpture...).

4/ Prospecting, Implementation and Community Week – Sylvain Bureau & Maëva Tordo (30h)

Key Project: consulting mission for a fast-growing company

Study, implementation, prospecting and networking week in Vietnam. During this week, students experience entrepreneurship hands on in a foreign country. The week includes lectures, testimonials, company and incubator visits in the domain of entrepreneurship, by entrepreneurs, activists, political actors, facilitators, investors and so on. The core mission of this community-building week will be a fully-fledged real-life consulting assignment for an entrepreneur, in teams, across the entire week. This experiential learning and networking week in Hô-Chi-Minh is partly sponsored by the Ernst & Young Chair of Entrepreneurship and co-organized by our partner Centre Franco-Vietnamien de Gestion (CFVG), but necessitates a financial contribution of 400 Euros/student, plus costs related to visas and travel insurances.

5/ Social entrepreneurship – Aurélian Acquier & Olivier Delbard (30h)

Key Project: consulting mission for social entrepreneurs

This class concentrates on a specific branch of entrepreneurship, i.e. social entrepreneurship, which originates from the Anglo-Saxon world and has known a strong development over the last 10 years in Europe. We will investigate the range of practices among entrepreneurs wishing to put social/societal values and objectives at the heart of their business models, and the difficult challenge of reconciling economic and social interests. Theoretical background will be complemented and illustrated by real case studies. Students will also be asked to be actively involved in group projects: Defining social entrepreneurship: origins, main features, recent evolution. What is a social entrepreneur? Main challenges. Legislation, main actors and initiatives. Best practices. Future trends.

IV - PEDAGOGIC APPROACH

The pedagogy combines the analytical conceptual and collaborative exigencies that are required to develop a societal intelligence and a very strong and pragmatic operationality. The methodologies deployed are essentially interactive, participative and autopoietic, often experimental and sometimes deliberately apedagogic. Beyond courses and projects students will contribute to the development, growth and sustainability of the entrepreneurship community at ESCP Europe and particularly at the Madrid campus. Such contributions are diverse and will be defined according to the talents, contacts and interests of the students. The principle is that each class of students of this specialization will mark their year by a distinct and sustainable contribution to the blossoming of the entrepreneurial community at ESCP Europe.

V - ASSESSMENT METHODS

Participation and project work (50%)

Final individual exam (50%)

VI - INDICATIVE BIBLIOGRAPHY

- Barringer, B. R. & Duane Ireland, R. 2007. *Entrepreneurship : Successfully Launching New Ventures*.
- Hemingway, C.A. (2005) *Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship*,
- Johannisson, B, and A. Nilsson, (1989), *Community Entrepreneurship - Networking for Local Developmen*,
Journal of Business Ethics, 60: 233-249.
- Peredo, A. M., and J. J. Chrisman (2006), *Toward a Theory of Community-Based Enterprise*,
Journal of Business Venturing 16 (3), pp. 209-233.
- Spear, R. (2006), *Social Entrepreneurship: A Different Model?*, *Leadership Quarterly* 5 (3-4), pp. 277-296.

Professeur : Thierry BOUDES, tboudes@escpeurope.eu, bureau 4403b, Tel: 01 49 23 20 28

Assistante : Inge-Sophie CHARLOUX, département SHO, bureau 2116, Tel: 01 49 23 22 93, icharloux@escpeurope.eu

Public: Étudiants de M2.

Langue de travail: français.

Prérequis: Aucun

I - OBJECTIFS

Cette option est destinée aux étudiants qui souhaitent:

- Débuter leur carrière dans le secteur du conseil en stratégie,
- Rejoindre les cellules «stratégie» des entreprises,
- Approfondir leur formation dans le champ de la stratégie avec une orientation conseil.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Cette option vise à développer les connaissances et compétences suivantes:

- Se familiariser avec la culture et les attentes du secteur du conseil en stratégie
- S'entraîner à mener une mission de conseil
- Connaître les principaux outils mobilisés dans le champ du conseil en stratégie
- Communiquer de façon professionnelle
- Se situer par rapport aux différentes postures de consultants.

III - SELECTION

Recrutement sur la base d'un CV et d'une lettre de motivation.

Effectif limité à 30 étudiants.

IV - CONTENU

Cette option se compose de cinq modules représentant 120 heures d'enseignement. Elle couvre les domaines suivants:

- **Faire carrière dans le conseil en stratégie (30h).** Ce cours sera majoritairement délivré par des professionnels du champ et s'intéressera notamment aux points suivants : quelle est la structure du secteur ? Comment se préparer à ses processus de recrutement ? Comment fait-on pour vendre une mission de conseil en stratégie?
- **Simulation d'une mission de conseil (30h).** Ce cours sera intégralement animé par une société de conseil en stratégie. Il consistera pour les étudiants à mener par groupe une mission de conseil de bout en bout, sous la supervision de consultants.
- **Grilles de lecture du raisonnement stratégique (30h).** Ce cours apportera aux étudiants des éclairages complémentaires aux théories abordées dans le cours fondamental de stratégie.
- **Conduite du changement (15h).** La conception et la mise en œuvre d'une stratégie suppose de créer des conditions favorables au changement. Ce cours familiarisera les étudiants avec les enjeux de conduite du changement associés aux interventions dans les entreprises et les organisations.
- **Stratégie et conseil, perspectives et prospectives (15h).** Ce cours invitera les étudiants à la mise en perspective de leurs choix de carrière en les confrontant à des regards originaux ou critiques sur l'industrie du conseil, au travers de séminaires de lectures ou de rencontres avec des professionnels.

V - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement alternera:

- des séquences d'études de cas,
- des mises en situation (simulations, jeux de rôle)
- des témoignages de praticiens,
- des séquences de travail en groupe,
- des séminaires de lecture.

VI - MODALITES D'EVALUATION

Chaque module de 30 heures fera l'objet d'un contrôle terminal individuel en temps limité et de la remise d'un rapport de synthèse. Les modules de 15 heures seront évalués à partir d'un contrôle continu et de la remise d'une monographie.

VII - LIVRES DE REFERENCES

Les bibliographies de référence seront fournies dans chaque module.

Professors: Gérard NAULLEAU, gnaulleau@escpeurope.eu,

Philippe ZARLOWSKI, pzarlowski@escpeurope.eu

Assistant: Sophie MARQUES, Département CPO, room 5320, Tel : 01 49 23 21 71, smarques@escpeurope.eu

Concentration intended for M2 students. No prerequisite.

I - LEARNING OBJECTIVES

The Public Management concentration addresses the current managerial transformation issues of public sector organizations, with a focus on the European context.

In a context of growing constraints on public spending and financing, improving the performance and efficiency of public sector organizations and maintaining their sustainability have become critical challenges for the stakeholders of public sectors in Europe. Advanced students who understand the constraints and contexts of public sector organizations and have developed managerial skills are searched for as external consultants by public sector practices of consulting firms and increasingly as internal consultants or experts by public sector organizations.

The Public Management concentration welcomes students who have an interest in the public sector missions and organization as well as its performance challenges and its relationships with the private sector in contexts of Public Private Partnerships (PPPs). This concentration might lead to internships and jobs in relationship with public sector transformation and PPPs implementations.

The Public management concentration is coordinated by ESCP Europe and located on the school's campus in Paris and also welcomes students from HEC Master in Management program following an academic agreement between both schools.

II - LEARNING OUTCOMES

Public Management concentration enables students to understand public sector current management issues and to be prepared for transformation projects in public sector organizations.

Selection based on CV and motivation letter.

III - CONTENT

A first set of three courses analyzes the institutional context of public management. The first two courses address public sector organizations and public policies from a macro-institutional perspective, with a focus on the European contexts (Union and member countries). The third one concentrates on the economic analysis of public policies, and especially on the relationships between the macro-level and micro level in terms of organisational forms and activities in the public sector.

- **European Public Policies** (15 hours): Presents the general institutional framework of public policies developed at the level of the European Union. It will allow students to understand the European public policies institutional framework, the stakes and priorities of European public policies, and to discuss and reflect on implementation processes and implementation issues.

- **Public Sectors in Europe: A cross-national perspective** (15 hours): Offers an overview of public sector organizations and administrations of a selection of European countries. It will allow students to understand what makes up the distinctive characteristics of public sector contexts and institutions in different European countries.

- **Public economics** (15 hours): An introduction to the fundamentals of public economics. It covers issues of public regulation regarding macro-economic policies and rules for market competition. It analyzes how efficiency considerations motivate choices and policies regarding the intervention of states, governmental and supra-governmental bodies in the provision of goods and services through markets and/or public sector organizations. Students should appropriate the economic reasoning underlying public choices and public policies. A set of three courses (75 hours in total) focuses on managerial transformation issues of public sector organizations.

- **Public Private Partnerships** (15 hours): Presents and analyzes the stakes and practicalities of partnerships

between public and private sector entities. It will allow students to get acquainted with the different kinds of Public Private Partnerships (PPPs), understand the basics of contractual and financial engineering of PPPs, and assess the pros and cons of PPPs and associated regulatory issues.

- **Public sector transformation** (30 hours): Is intended to confront students with transformation issues in the public sector through case-based teaching and the realization of a real-world project or study following a group work approach. The topics and situations will be identified, defined and selected in close relationship between the concentration faculty and partner consulting firms. Students will work on their projects under the joint supervision of consultants and faculty members.

- **New Public Management and public sector performance** (30 hours): Presents the history, scope and contexts of the diffusion of performance management in public sector organizations, and analyzes implementation processes, assess their likely and/or actual impacts and outcomes in terms of managerial and operational practices. This course is designed as a reading seminar capitalizing on active streams of research in the field of public management.

IV - TEACHING METHODS

The courses offered in the Public Management concentration combine a variety of teaching methods: presentations by and discussions with academics, experts and practitioners, presentations by students, cases studies, reading seminars, and field studies.

V - ASSESSMENT METHODS

A combination of individual and group work assignments and presentations, as well as an individual final examination (at least 50% of the global mark).

VI - REFERENCE BOOKS

A reading list will be provided to students for each course.

Professor: Fabien de GEUSER, fdegeuser@escpeurope.eu

Assistante : Annie DE SOZA, Département CPO, bureau 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoza@escpeurope.eu

Managers, both operationals or functional ones, have to leverage their technical expertise (marketing, strategy, supply chain,...) using formal management systems, e.g. scorecards, ad hoc analysis, planification, budgeting... Their performance is thus deeply linked to their capacity to articulate their day to day issues with these formal tools. This option aims precisely at this articulation skill.

I - LEARNING OBJECTIVES

Its two main objectives are to give students frameworks and competencies helping them to

- align and adapt performance management systems to managers' specific needs
- optimize the use of these tools in order to maximize performances.

II - LEARNING OUTCOMES

- A diagnostic competency: students will be able to perform an analysis of managers' needs and expectations concerning performance management system as well as a diagnostic of the existing system in regard to this analysis.
- A trans-disciplinary cooperation-building competency between performance management tools users and providers: adapting performance management systems to managers needs implies the capacity to bring these managers to work with tools providers and therefore a capacity to understand both their issues. Students will therefore be brought to develop this interface skill
- A socio-technical competency : tools being always used by people within organisation, their efficiency is deeply embedded in their social acceptance by these two actors. This option will help students to understand the inter-relation between organization, people and techniques in order to avoid classic technical domination on human issues.

III - SELECTION

Targeted audience : Every student aiming at an operational or functional job using management tools

Since it is believed here that every managerial situation involves management tools, this option could be of interest for every student in a business school. Yet it is particularly relevant for those students who would like to start their professional career as:

- Consultant in organization and/or information systems since an important part of these jobs consists precisely in providing and adapting management tools to managers
- Management controllers (and cost accountants) : These managers have as one of their mission to build management tools within their organizations and to provide ad hoc analysis on specific issues. This option aims at increasing the relevance of their contribution to managers' needs.

Other students could also find potential opportunities choosing this option. For instance:

- Fonctionnal (staff) managers (HR, marketing, RD,...).These managers are often in demand for better management tools and therefore asking for and active in cooperation with the providers of such tools (consultants, controllers,...).
- Operational (line) managers whose performance lies on their mastering of management tools and therefore who are looking for improving their collaboration with providers of such tools. This option will help them formulating their needs for such tools.

IV - CONTENT

The option is built upon four main dimensions that will be investigated respectively by the four courses included in the option.

- Specification of the needs concerning performance management systems and diagnostic of the existing situation

- Conception or transformation of performance management systems
- Adoption and implementation of performance management systems
- Socio-technical approach to management tools

The four courses are:

DIAGNOSIS AND IMPLEMENTATION OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

(closed course, only for students that have chosen this option)

MODELLING AND MANAGING PERFORMANCE

PSYCHOSOCIOLOGICAL ISSUES IN PERFORMANCE MANAGEMENT (closed course, only for students that have chosen this option)

ADAPTATION AND IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS.

Professor: Françoise GIRAUD, giraud@escpeurope.eu

Assistant: Annie DE SOZA, CPO Department, office 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoz@escpeurope.eu

Public: M2

This course is reserved for the students of the Option OP37.

Prerequisite: Management Control (AF01)

I - LEARNING OBJECTIVES

Performance management is often restricted to a set of management devices (cost accounting, budgets, dashboards, etc.) and associated with a « technical » image. This restrictive conception leaves out the qualitative and human dimensions of performance management, which are fundamental.

Anglo-Saxon world often defines performance management objectives themselves as « orienting behaviors ». Management control aims not only at managing the performance at the company at overall level. It also aims at implementing a coordinated process within the organization, in order to coordinate individual actions.

Management devices have a strong impact on individuals, and symmetrically, individuals play an important role in designing the devices in a relevant way. Techniques and people closely intertwine and there is some risk in separating them. The objective of this elective course is to raise student awareness of these human stakes behind performance management devices.

II - LEARNING OUTCOMES

Awareness of human stakes of performance management systems

Understanding the different control modalities

Mastering the psycho-social dimension of management control systems.

III - CONTENT

The different topics organize around the structure of the Management Control fundamental course (AF01).

The performance management process

- The planning process: « games » around budgets

- Analysis of results:

* Evaluation of business segments/ evaluation of individuals: links and differences

* Evaluation, controllability and organizational justice

Performance and corresponding measurement systems

- Human stakes behind the conception of organizational performance

- From overall company performance to local entity performance: issues around the concept of contribution

- Performance measurement and behaviors

Behavior orientation

- Different control systems: direct control, results control, control through organizational culture, etc.

- Performance management and national cultures

IV - TEACHING METHODS

For every topic, the course combines structured academic knowledge with some managers' « real life » examples.

V - ASSESSMENT METHODS

Individual written exam.

VI - REFERENCE BOOKS

The Art of Management Control : Issues and practices, Giraud F., Saulpic O., Bonnier C., De Geuser F., Delmond M.H., Laulusa L., Mendoza C., Nulleau G., Zrihen R., Pearson, 2011.

**DIAGNOSIS AND
IMPLEMENTATION OF A
PERFORMANCE MANAGEMENT
SYSTEM**

Code : AX06-A7

- 30h/5 ECTS
Term 2
Paris Campus

*Professors: François FOURCADE, Fabien DE GEUSER , Olivier SAULPIC
ffourcade@escpeurope.eu, fdegeuser@escpeurope.eu, saulpic@escpeurope.eu
Assistant : Annie DE SOZA, CPO Department, Office 5320, Tel : 01 49 23 20 29, adesoz@escpeurope.eu*

Audience : M2 students. This course is reserved for the students of the Option OP37.

I - LEARNING OBJECTIVES

The objective of this course is to build diagnosis competencies concerning Performance management systems through an intervention-based course: students will be therefore asked to build a “real-life” diagnosis within an organization.

II - LEARNING OUTCOMES

1.1 Develop diagnosis competencies concerning performance management systems

- Provide diagnosis methodologies for performance management systems
- Provide framework for understanding and operationalizing users’ needs concerning these systems
- Provide evaluation methodologies for assessing these systems

1.2 Develop implementation and transformation competencies concerning performance management systems.

- Provide basic project management tools
- Understanding the different main approaches in intervention and consulting
- Adapt change management techniques to performance management issues

III - CONTENT

- Performance of a performance management system (PMS)
- Fit evaluation of a PMS
- Costing and efficiency of a PMS
- Design methodologies for PMS
- PMS ergonomics
- Implementation methodologies for PMS
- Project management
- Collaboratives approaches
- Steering committees and their management
- Change management

IV - TEACHING METHODS

This course is structured on a diagnosis made by students (in groups) with professors in different companies. This diagnosis will be backed with classroom sessions concerning methodological inputs and with continuous coaching of students by the professors’ team. The program of the course is the following

- Seminal methodological presentation
- Group coaching
- Diagnosis
- Intermediate and final deliverables and oral presentation.

V - ASSESSMENT METHODS

50% Written report on the diagnosis. 50% individual written exam

VI - REFERENCE BOOKS

Autissier D. (2007), Mesurer la performance du contrôle de gestion, Eyrolles, Paris
Simons R. (1999), Performance measurement and control systems for implementing strategy, Prentice Hall, NY.

Professor: Minas Kastanakis, mkastanakis@escpeurope.eu

Blocked option for M2 students only

Prerequisite: None

Two (120 –hour) short options in Creativity Marketing are offered on the London Campus, one in Creativity Marketing Strategy, the other in Creativity Marketing Management. The two options can be taken independently of each other, or can be combined into one third long option (“Creativity Marketing”) of 240 hours as they complement each other. The options were developed on the basis of the Master in Marketing and Creativity, an innovative and successful programme offered for the past three years on the London Campus, and take advantage of the expertise of the London Campus in that area. A Creativity Marketing Centre is being launched on the Campus in June 2012.

Creativity Marketing is a new approach to marketing which recognizes that the job of marketers has evolved greatly over the recent past and requires new competences and a new mindset. Successful marketers stay ahead of the curve by putting creativity at the centre of their strategic thinking and practice; our graduates excel in their subsequent dynamic careers by learning to unleash the value of creativity both in themselves and in those around them.

The creativity element is infused throughout the option’s curriculum and reflected in the illustrative cases and best practices from a range of sectors including the creative industries. Students benefit from being in London, one of the recognised centres of creative excellence.

I - LEARNING OBJECTIVES

In the Creativity Marketing Strategy option, students develop both an appreciation for the role of creativity in marketing strategy and the approaches that can foster such creativity. Throughout the curriculum, a balance is sought between creativity and analytical rigor. Much of the content is therefore devoted to the thorough situation analyses that must precede the elaboration of a truly creative strategy within a recognised set of constraints. Best practice cases are studied in depth and discussed in order for students to acquire fluency in the combined use of creativity and analysis in their strategic thinking. Having reviewed the fundamental building blocks of marketing strategy, students will be encouraged to explore creative solutions to issues such as commoditization, consumer scepticism, channel conflicts, global competitive pressures, life cycle challenges and more.

In the Creativity Marketing Management option, students learn to apply their creativity to the management of integrated communications activities, including a strong emphasis on digital and social media, and to their possible future role as product managers. An introduction to creativity marketing in the business-to-business sector also allows students to develop a keen appreciation for customer value in the broader context of a value constellation.

The emphasis throughout the combined, long option is placed on the development of innovative customer-centric approaches to marketing. Much of the learning is accomplished through the use of recent case studies. The long option allows students to combine both a strategic and a more operational-managerial approach to marketing. By taking the long option, students acquire a broader range of marketing skills and have more time to develop their creative skills and to bring them to bear in their approach to marketing. Students having taken the long option can expect to develop a highly versatile and very competent and effective approach to marketing, and the ability to fit into a wide range of organizations and marketing functions, particularly in contexts in which creativity is prized.

II - LEARNING OUTCOMES

Knowledge

Students learn basic techniques of market and consumer research and brand analysis. They are also exposed to the key frameworks in consumer behaviour, brand management, integrated marketing communications and product management. In each of these areas, creative approaches are proposed and evaluated. In addition, students learn some creativity enhancing techniques.

Skills

Students learn to ask creative questions for a more thorough understanding of the marketplace and more incisive problem-solving approach. They develop the ability to seek out creative solutions to create value through branding and in rethinking the strategic role of customers. Students will acquire a broad range of skills that will enable them to manage integrated marketing strategies and actions, using traditional and newer channels such as digital and social media. Working with professionals from the digital/social fields they will acquire some of the key skills necessary to manage and execute customer-centric marketing. They will also develop highly valued skills in product management and gain a thorough understanding of the function of product manager.

Mindset

Students are encouraged to adopt a creative mindset in their approach to marketing strategy and management. Through their participation in case discussions, team projects and other exercises, students develop an intuitive propensity to approach marketing with a creative mindset.

They will be encouraged to question more traditional approaches and to seek out opportunities to bring creativity to bear into the development of customer-centric marketing efforts.

III - JOINING THE OPTION

Because of the demanding and creative nature of the options, admission to the option is competitive and requires a high level of motivation. Students must submit their full CV and a letter of motivation. Interviews will be conducted with students whose application has been shortlisted.

IV - CONTENT

Option 1: OP39- CREATIVITY MARKETING STRATEGY (Term 1)

Module 1: Art and Science of Creativity (15 hours)

Professor: Peter Stephenson-Wright, pstephensonwright@escpeurope.eu

Marketers understand that in order to solve the challenges before them, they need to apply a balance of inspirational thinking and logical analysis. The creative aspect has often been neglected in the business environment. This course introduces students to each of these two approaches. Having developed their skills in each, students then move on to understand how to effectively combine them in any given situation to get the best results. The course aims to provide practical skills and a creative management mindset rather than simply to transfer knowledge.

- 1. Introduction to creativity .** An introduction to the Art & Science module. Definitions of creativity. Creativity in practice. The Creative Process. How creativity works. Convergence & divergence. The usefulness of brothers. Creativity and analysis in business. Managing creativity. Introduction to class project: Burberry.
- 2. Defining the problem. Group exercise:** Ball-throwing. Analysis of team performance. Introduction to Problem-Solving and Decision-Making (PSDM). How effective teams work. Hard and soft skills. Defining & structuring the problem. Building an issue tree. Prioritising options. Review of Burberry case: Identify issues and assign class to project groups.
- 3. The science of brainstorming.** Definition of brainstorming. Methodology and ground rules. Physical and mental environments. The Torrance test. The psychology of creativity. Barriers to creative thinking. The role of the facilitator. De Bono's Six Thinking Hats. How to prompt creative thought. Mind Mapping.
- 4. The art of analysis.** The role of analysis in the PSDM process. Building a Priority Matrix. The Pareto Principle. How to work with uncertainty. Three approaches to analysis. Creating an Issue Worksheet. Three steps to a good interview. Active listening. Lunchtime class activity: Interview practice with key players in the Burberry project.
- 5. Group project presentations.** Class presentations of results of projects in groups of 4 or 5. Each group applies the techniques taught in the module to a topic drawn from the Burberry case.

Assessment methods: Group projects (25%), Class contribution (25%), final examination (50%)

Module 2: Introduction to Creativity Marketing (15 hours)

Professor: Marie Taillard, mtaillard@escpeurope.eu

Marketing as a discipline is undergoing a drastic evolution, some would say that it is having to reinvent itself. Many contextual factors and some internal factors have precipitated this evolution. Technological progress has given consumers, and more generally customers, easier access to information for which they used to rely largely on marketers. Customers themselves have developed greater scepticism and claim greater control. Greater levels of competition have led to increased commoditization of products and services. The boundaries between products and services are blurring as more goods have become virtual and more products have intangible, service-like features.

At the same time, in many firms, marketing departments have lost their influence and are struggling to justify the cost of their activities in terms of quantifiable returns. New marketing channels such as social media are challenging marketers to come up with new ways of thinking about their activities.

Creativity has long been thought to be a valuable management resource, but is often thought to be riskier and less credible than hard core analysis. The changing landscape described above and more rigorous approaches to creativity make it a very plausible competence for marketers to explore and harness.

This module will investigate uses of creativity in a range of marketing domains and show that its use is associated with best practices in many areas. It is the foundation of a marketing practice that begins to address the crucial issues faced by marketers and to strengthen the case for marketing as a key management function.

1. **Understanding the power of creativity marketing** – Zara Fast Fashion Case
2. **Segmentation, targeting and positioning** – Easy Jet Case. Break free from the product life cycle
3. **Pricing** – Easyjet Case
4. **Channel strategy** – Zara Fast Fashion Case
5. **Customer Service** – Zappos Case

Assessment methods: Class contribution (50%), final examination (50%)

Module 3 Creativity in Managing Business Relationships (30 hours)

Professor: Peter Stephenson-Wright, pstephensonwright@escpeurope.eu

This course covers state-of-the art theoretical knowledge and practical insights pertaining to the business-to-business (B2B) dimension within the sector of creativity industries. A special focus is given to the concept of customer value as a contemporary paradigm for understanding market exchanges in that field.

1. **The Market Day (1/2)**
Understanding Business Markets: Customer Value Marketing
2. **The Market Day (2/2)**
Case study: TSM Pharma Text case study ‘TSM’
3. **The Buying Day (1/2)**
Understanding Organizational Buying
4. **The Buying Day (2/2)**
Case study: ESCRA
5. **The Metrics Day (1/2)**
Identifying value dimensions with the Repertory Grid method
6. **The Metrics Day (2/2)**
Measuring value dimensions with Conjoint Analysis
7. **The Negotiations Day (1/2)**
International market negotiations – round 1
8. **The Negotiations Day (2/2)**
International market negotiations – round 2
9. **The Relationships Day (1/2)**
Linking with business customers
10. **The Relationships Day (2/2)**
Business Transfer Workshop

Assessment methods: Written exam 70%, Participation in class 30% (including an in-class project)

Module 4: Branding and the Creation of Value (30 hours)

Professor: Chris Halliburton, challibu@escpeurope.eu

Arguably, its brands are the most strategic assets that a company possesses. As consumers we are surrounded by both global and local brands. Branding can be seen as the embodiment of company strategy and differentiation. In a service business the organisation itself can be seen as ‘the brand’. Consumers choose brands for a combination of rational or functional reasons and also to fulfill symbolic or emotional needs – in this sense this course mirrors the ‘art + science’ thrust of the overall Master’s programme. It draws upon practical examples, in a global and European context. Branding is seen as the expression of the strategic value proposition which then drives all communications and what the brand, or company, stands for. Therefore, the course will enhance students’ skills in evaluating an integrated branding communications strategy.

1. **Introduction to branding - Case:** Singapore Airlines
2. **Understanding the branding process - Exercise:** applying a branding framework – Apple Vs IBM
3. **Brand architecture - Case:** Citigroup branding (consumer financial products)
4. **Branding in the Creative Industries - Case:** Real Madrid
5. **Global and European branding - Case:** Unilever Power Brands

6. Brand valuation - Exercise: brand valuation note

7. Handling name changes and brand transfers (RB) - Exercise: Kimberley Clark European Brands – in class

8. Service brands – new marketing metaphors (RB) - Case: Tweeter (HBS) (to be distributed and read by participants ahead of the module)

9. Retailing and retail brands (RB) - Case: Private Labels challenge at Migros (HBS) (to be distributed and read by participants ahead of the module)

10 . Presentations of group projects

Assessment methods: Class participation (25%), Group project and presentations (25%), Written examination (50%)

Module 5 : CONSUMERS AND CONSUMER VALUE (30 hours).

Professor: Marie Taillard, mtaillard@escpeurope.eu

Based on the premise that value is defined by consumers' experiences, we investigate the behaviour of consumers as individuals, groups and communities as well as the mechanisms whereby value is created through consumption. The increasing role of consumers in creating value is a particular focus of the course, and opportunities to enhance this trend are discussed. A considerable competitive advantage can be developed once consumers are understood to be in charge of the consumption and value creation process. This course will explore practical ways in which this perspective can be exploited.

1. Consumer behaviour intro – The consumption experience

Consumers as individuals and groups. Consumption is a broad concept. What is a consumption experience? Starbucks Case

2. Consumer benefits and consumer value

How do we define value? How do we define value to consumers? How does value to consumer translate into value for the firm? What are consumer benefits? (Product)Red Case

3. Consumer psychology: emotions, attitudes and motivations

Intro to cognitive psychology. Implicit vs explicit attitudes. Vans Case

4. Consumer communities and tribes

The interaction between culture and consumption. Brand and generic communities. Cisco Case

5. Communication and influence

Persuasion, social influence, normative vs instrumental control. Zipcar Case

6. Creating value with customers.

Comparing B2C, B2B and C2C business models. eBay guest speaker

7. Consumers as social beings. The social dimensions of consumptions. Net promoter score.

Obstacles to product adoption. TiVo case

8. Customer lifetime value and loyalty. Rosewood Hotels

9. Group presentations

10. Group feedback and wrap-up

Assessment methods: Group projects (25%), Class contribution (25%), Final exam (50%).

Professor: Minas Kastanakis, mkastanakis@escpeurope.eu

Blocked option for M2 students only

Prerequisite: None

Two (120 –hour) short options in Creativity Marketing are offered on the London Campus, one in Creativity Marketing Strategy, the other in Creativity Marketing Management. The two options can be taken independently of each other, or can be combined into one third long option (“Creativity Marketing”) of 240 hours as they complement each other. The options were developed on the basis of the Master in Marketing and Creativity, an innovative and successful programme offered for the past three years on the London Campus, and take advantage of the expertise of the London Campus in that area. A Creativity Marketing Centre is being launched on the Campus in June 2012.

Creativity Marketing is a new approach to marketing which recognizes that the job of marketers has evolved greatly over the recent past and requires new competences and a new mindset. Successful marketers stay ahead of the curve by putting creativity at the centre of their strategic thinking and practice; our graduates excel in their subsequent dynamic careers by learning to unleash the value of creativity both in themselves and in those around them.

The creativity element is infused throughout the option’s curriculum and reflected in the illustrative cases and best practices from a range of sectors including the creative industries. Students benefit from being in London, one of the recognised centres of creative excellence.

I - LEARNING OBJECTIVES

In the Creativity Marketing Strategy option, students develop both an appreciation for the role of creativity in marketing strategy and the approaches that can foster such creativity. Throughout the curriculum, a balance is sought between creativity and analytical rigor. Much of the content is therefore devoted to the thorough situation analyses that must precede the elaboration of a truly creative strategy within a recognised set of constraints. Best practice cases are studied in depth and discussed in order for students to acquire fluency in the combined use of creativity and analysis in their strategic thinking. Having reviewed the fundamental building blocks of marketing strategy, students will be encouraged to explore creative solutions to issues such as commoditization, consumer scepticism, channel conflicts, global competitive pressures, life cycle challenges and more.

In the Creativity Marketing Management option, students learn to apply their creativity to the management of integrated communications activities, including a strong emphasis on digital and social media, and to their possible future role as product managers. An introduction to creativity marketing in the business-to-business sector also allows students to develop a keen appreciation for customer value in the broader context of a value constellation.

The emphasis throughout the combined, long option is placed on the development of innovative customer-centric approaches to marketing. Much of the learning is accomplished through the use of recent case studies. The long option allows students to combine both a strategic and a more operational-managerial approach to marketing. By taking the long option, students acquire a broader range of marketing skills and have more time to develop their creative skills and to bring them to bear in their approach to marketing. Students having taken the long option can expect to develop a highly versatile and very competent and effective approach to marketing, and the ability to fit into a wide range of organizations and marketing functions, particularly in contexts in which creativity is prized.

II - LEARNING OUTCOMES

Knowledge

Students learn basic techniques of market and consumer research and brand analysis. They are also exposed to the key frameworks in consumer behaviour , brand management, integrated marketing communications and product management. In each of these areas, creative approaches are proposed and evaluated. In addition, students learn some creativity enhancing techniques.

Skills

Students learn to ask creative questions for a more thorough understanding of the marketplace and more incisive problem-solving approach. They develop the ability to seek out creative solutions to create value through branding and in rethinking the strategic role of customers. Students will acquire a broad range of skills that will enable them to manage integrated marketing strategies and actions, using traditional and newer channels such as digital and social media. Working with professionals from the digital/social fields they will acquire some of the key skills necessary to manage and execute customer-centric marketing. They will also develop highly valued skills in product management and gain a thorough understanding of the function of product manager.

Mindset

Students are encouraged to adopt a creative mindset in their approach to marketing strategy and management. Through their participation in case discussions, team projects and other exercises, students develop an intuitive propensity to approach marketing with a creative mindset.

They will be encouraged to question more traditional approaches and to seek out opportunities to bring creativity to bear into the development of customer-centric marketing efforts.

III - JOINING THE OPTION

Because of the demanding and creative nature of the options, admission to the option is competitive and requires a high level of motivation. Students must submit their full CV and a letter of motivation. Interviews will be conducted with students whose application has been shortlisted.

IV - CONTENT

Option 2: OP40-CREATIVITY MARKETING MANAGEMENT (Term 2)

Module 1 Integrated Marketing Communications (30 hours)

Professor: Peter Stephenson-Wright, pstephenson-wright@escpeurope.eu

The increasing profusion of communication channels through which to interact with consumers has made the marketer's job more interesting and challenging. Bringing these elements together into a coherent "integrated marketing communications" strategy has become one of the key roles of marketers. While the ever-wider selection of channels provides excellent opportunities for communication, it also makes it more difficult to evaluate how each element is contributing to the brand's worth.

Understanding how to effectively manage the elements that together create brand value in an integrated way is therefore an important skill for any manager to develop. Marketing managers will be directly responsible for managing the integrated strategy. For strategy professionals, integrated marketing constitutes an important element to support the firm's overall strategy and must be treated as such. Finance professionals will be called to assess these strategies, often relying on judgment, as rigorous scientific tools cannot capture the effectiveness of many of these channels. In-depth familiarity with integrated marketing is therefore a key aspect of almost any managerial position.

The course aims to provide students with an understanding of the importance of a properly integrated marketing communication strategy to the brand. It will draw upon practical examples and will encourage students to suggest and discuss their own examples, in a global and European context. In addition, the course will enhance students' qualitative and judgment skills in evaluating an integrated marketing communications strategy.

1. The Voice of the Brand

Case: Honda "What If" (Marketing Society Awards submission, 2004)

2. IMC Strategy

Case: Red Bull

3. Advertising

Case: Skoda UK A & B

4. PR & Sponsorship

5. Customer Relationship Marketing

Case: Ducati

6. Digital Channels

Case: Obama '08

7. Managing Integration

8. International Campaigns

Case: Samsung

9. Financial Marketing

Case: Capital One

10. Team project presentations & Course overview

Assessment methods: Class participation 25%, Team project 25%, Final exam 50%

Module 2: Understanding the Marketplace (30 hours)

Professor: Benjamin G. Voyer

Successful marketing relies on the identification and satisfaction of customers' needs. To determine these needs and implement a creative and efficient marketing strategy, marketers need to gain a deep understanding of the marketplace, its customers, and its competitors. The challenge for marketers is to both be able to assess the type of information they need to look for, and to learn to work with different types of research techniques to access the required type of information. Yet, gaining information from the marketplace is not sufficient, and marketers are also required to be able to analyse and draw consequences and actionable plans from research data.

This course aims at equipping students with a critical mind-set, in addition to a toolbox of methods, which can be used to undertake and evaluate the outcome of research resources. The course combines elements of market research, marketing research, and research methods, to offer a conceptual and scientific perspective on understanding marketplace behaviours. Students will be challenged to develop a mindset that consider market research not just as a 'one-off' tool, but as an on-going self discipline, necessary to relate knowledge from the marketplace to the practice of marketing. The importance and necessity of being creative in making the most of market research will be highlighted. Upon successfully completing the course, students should be able to understand marketplace dynamics, collect & evaluate information, and adapt marketing strategies accordingly.

1. Approaching Market Research

- Understanding The Need For Market Research
- Identifying Issues And Formulating Research Objectives

2. Evaluating the Market

- Identifying Sources Of Information About The Marketplace
- The Art Of Benchmarking

3. Collecting Information from the Marketplace

- Making Sense Of The Marketplace Using Quantitative Research (Part 1: Design & Data Collection)
- Making Sense Of The Marketplace Using Qualitative Research (Part 1: Design & Data Collection)

4. Analyzing information from the Marketplace

- Making Sense Of The Marketplace Using Quantitative Research (Part 2: Data Analysis & Interpretation)
- Making Sense Of The Marketplace Using Qualitative Research (Part 2: Data Analysis & Interpretation)

5. Using and Applying Information from the Marketplace

- Evaluating & Interpreting Information From The Marketplace
- Understanding Cross-Cultural Markets

Assessment methods: Group assignments (25%), Final exam (50%), Individual Participation (25%)

Module 3: Digital Marketing and Social Media (30 hours)

Professor: Marie Taillard, mtaillard@escpeurope.eu

The huge potential and challenges of digital marketing and social media are explored in detail in this module. Because we recognize the constantly evolving nature of digital marketing, our emphasis is on a thorough emphasis of the strategic considerations and steps needed to build an effective online presence. The module is built around the different stages of the purchase funnel to enable participants to evaluate where each online tool can be the most effective, and how to combine different tools for best results.

Some time is devoted to a detailed review and best practice analysis of each of the elements of the online toolkit, including search engine optimization, paid search, email marketing and social media. The setting of objectives and performance metrics is discussed as well as tracking and measurement techniques. The specific creative considerations of online marketing are thoroughly discussed. Case studies and current examples are used extensively to allow participants to develop an intuitive understanding of the unprecedented opportunities available to creative online marketers. Some of the teaching will be done by industry experts who will present the most up-to-date tactics used in their fields (e.g., SEO, analytics, social media)

1. Introduction to Digital Marketing and Social Media

2. Search Marketing – Search Engine Optimization

3. Search Marketing – Pay per click

4. Online Communities (Lego Guest Speaker)

5. Social Media (a)

6. Social Media (b)

7. Analytics

1. Integrating digital and social into an engagement strategy

2. Project presentations by student teams

3. Feedback and wrap-up

Assessment methods: Class participation 25%, Team project 25%, Final exam 50%

Module 4. Value Creation through Product and Sales Management (30 hours)

Professor: Minas Kastanakis, mkastanakis@escpeurope.eu

In an environment of increasing product complexity, intense international competition and accelerating customer sophistication, the effective, value-focused and creative a) product and sales management, and b) marketing planning can make the difference between success and failure.

This course starts by training students:

- To develop and seamlessly integrate into marketing planning the key aspects of successful product management such as product and market knowledge, financial, strategic and creative skills
- To operate cross-functionally in order to merge marketing with production, operations, IT, finance and sales
- To understand the day-to-day, operational product management process.
- To build effective Marketing Plans

The second short part of the course moves on to explain the nature, importance and effective function of sales. Teaching and practical sessions are centred on the role of Sales within the marketing mix, and explain the much fuller role that sales departments today are expected to play in delivering good customer experience. Further sessions deal with:

- The responsibilities of the Sales Manager
- Training students on key aspects of the selling process

1. Introduction to Product Management, Marketing Planning and Product Strategy

2. Category, Competitor and Customer Analysis

3. Market Potential and Sales Forecasting (quantitative forecasting application)

4. Pricing, Advertising, Promotional and Channel Decisions (possibly invited expert)

5. Luxury Product Management (possibly invited expert)

6. Introduction to Sales

7. Sales Management

8. Personal Sales

9. Team (Group Project) Presentations

10. Team (Group Project) Presentations Debrief

Assessment methods: Group Project 30%, In-class participation/case discussions 20%, Final exam 50%

Professeurs : Jean-Pierre **BERTREL**, bertrel@escpeurope.eu

David **CHEKROUN** dchekroun@escpeurope.eu

Président du comité d'orientation de l'option : Professeur Philippe **THOMAS** thomas@escpeurope.eu

Assistante : Carole **MATHIEU**, Département SJES, bureau 2611, Tel : 01 49 23 20 69, cmathieu@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

L'option de spécialisation « DROIT & FINANCE : Ingénierie Financière » (240h), qui se situe au croisement du Droit et de la Finance, est orientée principalement vers la Finance d'entreprise (Corporate finance) et l'Ingénierie Financière.

Elle est composée de 2 modules de 120h chacun (le premier « DROIT & FINANCE 1 » présenté au 1^{er} semestre, le second « DROIT & FINANCE 2 » présenté au 2^{ème} semestre). Les étudiants ont la possibilité de suivre ces 2 modules de 120h ou uniquement le premier (sachant qu'ils doivent nécessairement avoir suivi « DROIT & FINANCE 1 » au 1^{er} semestre pour suivre « DROIT & FINANCE 2 » au second semestre).

Les étudiants, pour se spécialiser en Corporate finance, peuvent ainsi choisir de suivre :

- soit uniquement « DROIT & FINANCE 1 » (120h), éventuellement en complément d'une autre option (par exemple l'option Finance, l'option Audit, l'option Entrepreneurat, etc.).
- soit la totalité de l'option (240h).

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

L'option de spécialisation « DROIT & FINANCE : Ingénierie Financière » vise à donner aux étudiants qui la suivent les compétences nécessaires pour s'orienter:

- **soit vers des carrières financières** (directions financières, directions des fusions acquisitions et du développement, banques d'affaires ou d'investissement, fonds ou sociétés de capital investissement, conseil en ingénierie financière, etc.) **ou vers l'expertise comptable et l'audit**, domaines où l'approche juridique devient incontournable.
- **soit vers une carrière de juriste d'affaires** (en entreprise ou en cabinet).

Cette option, pour ceux qui ne choisissent que « DROIT & FINANCE 1 », peut aussi présenter un intérêt en vue d'acquérir une compétence juridique en complément d'une autre spécialisation. En effet, le droit étant désormais omni présent dans la vie des entreprises, notamment dans le domaine financier, une formation juridique complémentaire est aujourd'hui un atout important sur le marché de l'emploi.

III - CONTENU

L'Option de spécialisation « DROIT & FINANCE : Ingénierie Financière » est organisée en 2 modules de 120h chacun (le premier « DROIT & FINANCE 1 » présenté au 1^{er} semestre, le second « DROIT & FINANCE 2 » présenté au 2^{ème} semestre).

1^{er} MODULE DE 120h (Présenté au 1^{er} semestre) : DROIT & FINANCE 1

Ce module est composé de 4 cours obligatoires : 2 cours de Droit et 2 cours de Finance.

1^{er} cours (30h) : Le contenu juridique des montages financiers (Professeur Jean-Pierre BERTREL)

OBJECTIFS DU COURS :

Présenter, sous un angle stratégique, l'architecture juridique des montages visant à restructurer le haut du bilan des sociétés commerciales. Ce travail sur le haut de bilan concernera tant les sociétés non cotées que les sociétés cotées sur les marchés financiers.

PROGRAMME :

Le droit de l'ingénierie financière des sociétés non cotées

- Les montages en matière de création de sociétés
- Les montages en matière de structuration des groupes de sociétés
- Les montages en matière de transmission / reprise de sociétés

Le droit de l'ingénierie financière des sociétés cotées

- Procédure d'acquisition d'une société par voie de vente aux enchères (auction)
- Procédure d'acquisition d'une société cotée (OPA/OPE)
- Défenses anti-OPA

2^{ème} cours (30h) : Le contrôle juridique des montages financiers internationaux (Professeur David CHEKROUN)

OBJECTIFS DU COURS :

Donner aux étudiants les moyens de prévenir les risques juridiques qui planent sur un certain nombre de montages d'ingénierie financière dans un contexte national et international.

PROGRAMME :

- **Donner les réflexes nécessaires en présence d'une situation juridique et judiciaire à caractère international**, tant sur le plan de la rédaction et la négociation des contrats internationaux, garanties internationales de paiement que celui de la compétence des juridictions étatiques et arbitrales.
- **Le risque juridique dans les montages d'ingénierie juridique et financière** sous l'angle de la responsabilité civile, fiscale & pénale du dirigeant (Etude des principaux délits susceptibles d'être commis à l'occasion d'un montage, en particulier du délit d'abus de biens sociaux).
- **Le contrôle des montages d'ingénierie juridique et financière** sous l'angle du droit de l'arbitrage, du droit commercial français et américain, du droit des marchés financiers.

3^{ème} cours (30h) : Les fusions acquisitions (Professeur Philippe THOMAS)

OBJECTIFS DU COURS :

Les opérations de croissance externe sont devenues le premier mode de développement des entreprises et constituent l'essentiel des opérations de haut de bilan ; elles mobilisent des outils, techniques et méthodes empruntés à plusieurs disciplines mais essentiellement au domaine du Corporate Finance.

L'objectif de ce cours est de former les élèves tant au plan conceptuel qu'au plan opérationnel aux opérations et aux métiers de Fusions Acquisitions.

L'enseignement passera en revue toutes les problématiques associées, en traitera les aspects financiers (création de valeur, évaluation, financement) et abordera tous les thèmes liés aussi bien juridiques que fiscaux et réglementaires

Ce cours de Fusions Acquisitions sera traité dans le cadre spécifique de l'option dans laquelle il s'inscrit en développant particulièrement les aspects juridiques et les montages d'acquisitions.

PROGRAMME :

- Introduction à la croissance externe
- Les opérations de M&A
- Les outils financiers et l'évaluation de l'entreprise
- L'ingénierie financière du changement de contrôle

4^{ème} cours (30h) : La politique Financière/Ingénierie Financière (Professeur Philippe THOMAS)

OBJECTIFS DU COURS :

Ce cours a pour objectif de présenter la logique, les outils et les principales applications de l'ingénierie financière des entreprises et des groupes, ainsi que les grands domaines de leur application.

Il aborde l'ingénierie financière comme un ensemble de solutions ad hoc, au-delà de la politique financière conventionnelle, destinées à traiter des problématiques de développement, de contrôle de restructuration et d'optimisation.

Les principaux montages financiers utilisés par les détenteurs de capitaux seront détaillés en privilégiant ceux qui concernent les entreprises.

PROGRAMME :

- Le cadre de l'ingénierie financière (définition, montages, leviers, conceptualisation)
- Revue détaillée des leviers de l'ingénierie financière (juridique, financier, fiscal, social, opérationnel, informationnel)
- Les domaines d'application de l'ingénierie financière
- Le montage standard : le LBO et ses variantes classiques et nouvelles
- De l'ingénierie financière aux montages internationaux : outils et débat éthique

2^{ème} MODULE DE 120h (Présenté au 2^{ème} semestre) : DROIT & FINANCE 2

Ce module est composé de 3 cours obligatoires (un de Droit, un d'Economie/Droit et un de Finance) et un cours électif.

1^{er} Cours obligatoire (30h) : Droit bancaire et financier

OBJECTIF DU COURS :

Initier les étudiants aux fondements juridiques des opérations bancaires et financières. Dans une première partie, seront étudiées les activités bancaires telles que le transfert de paiement ou les opérations de crédit ainsi que les exigences réglementaires auxquelles les banques doivent se soumettre. La deuxième partie du cours sera consacrée au régime juridique des instruments financiers, par exemple des produits dérivés, et à la surveillance des marchés financiers.

PROGRAMME :

Droit bancaire

- Banques et transactions bancaires
- Réglementation et surveillance des banques

Droit financier

- Instruments financiers et transactions financières
- Réglementation et surveillance des marchés financiers

2ème Cours obligatoire (30h) : Politique de la concurrence européenne : perspectives juridiques et économiques (Professeur Emmanuel Combe)

OBJECTIF DU COURS :

Étudier la politique de concurrence nationale et communautaire sous le double angle juridique et économique. Une première partie est consacrée aux institutions en charge de la politique de concurrence, aux procédures et instruments mis en œuvre (engagements, clémence, transaction, etc). La deuxième partie du cours sera consacrée au traitement des pratiques anti-concurrentielles par les autorités de concurrence (ententes, abus de position dominante). Une troisième partie traitera du contrôle des concentrations.

PROGRAMME :

Le cadre institutionnel

Les ententes

- La lutte contre les cartels
- Ententes dans la distribution et droit de la concurrence
- Le cas des ententes technologiques

Les abus de position dominante

- Les modalités de l'abus
- Le cas particulier des prix prédateurs

Le contrôle des concentrations

- La procédure de contrôle
- L'impact d'une concentration sur la concurrence

3ème Cours obligatoire (30h) : Théorie financière de l'entreprise (Professeur Christophe MOUSSU et Monsieur Joseph GAWER)

OBJECTIFS DU COURS :

Ce cours consiste en un exposé des principaux concepts et modèles qui constituent l'essentiel de la théorie financière. Il s'agit d'abord de mettre à la disposition des élèves une série d'outils d'analyse dont la pertinence et l'intérêt sont reconnus dans les divers domaines de la finance. Il s'agit aussi d'un ensemble de connaissances indispensables pour comprendre les pratiques financières et la culture propre aux métiers de la finance.

PROGRAMME : *Théorie des décisions financières d'une firme :*

- A) L'analyse de Modigliani et Miller
- B) Prise en compte de la fiscalité et des coûts de faillite
- C) Théorie des options appliquées à la structure financière
- D) Théorie de l'agence et conflits actionnaires-crédanciers-financiers
- E) Structures financières et asymétrie de l'information

4ème Cours électif (30h) :

Cours électif conseillé :

- DA05 - Ingénierie fiscale (30 h)

Autres électifs possibles :

- FD01 – Analyse financière et boursière (30 h)
- BE34 – Evaluation et fusion des entreprises (15 h)
- BE86 – Private equity (15 h)
- BEBB – Droit de l'informatique et du numérique (15 h)
- BEC1 – Les enjeux juridiques de la propriété littéraire et artistique (Droits d'auteur et droits voisins) (15 h)

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les séances comprendront en alternance des exposés du professeur sur les concepts et principes de base et des cas pratiques.

V - MODALITES D'EVALUATION

Chaque professeur responsable de cours fixera les modalités d'évaluation de son cours.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Chaque professeur responsable de cours distribuera une bibliographie spécifique en début de cours.

Professeur : Didier MARTEAU, marteau@escpeurope.eu

Assistante: Elsa MONCASSIN, Département SJES, bureau 2609, Tel : 01 49 23 22 91, emoncassin@escpeurope.eu

I - OBJECTIFS

L'objectif de cette option de spécialisation est double :

- permettre aux étudiants de comprendre de manière approfondie les mécanismes économiques, afin de les aider à mieux préparer, dans le contexte de l'entreprise, les décisions stratégiques, la veille économique des marchés, les choix financiers et l'évaluation des risques ;

- préparer efficacement les étudiants aux « métiers » faisant aujourd'hui largement appel à l'analyse économique, tels que ceux de chargé d'études économiques dans les grandes banques ou entreprises, consultant en stratégie (études de marché, veille concurrentielle, etc.), conjoncturiste et économiste chargé de la prévision.

Le choix de cette filière facilite en outre l'entrée dans un programme de 3ème cycle d'analyse économique ou de finance de marché.

L'Option de spécialisation peut être poursuivie dans sa version courte (Option 1) ou dans sa version longue (Option 1, puis Option 2).

L'Option 1 offre exclusivement des cours fondamentaux, et son objectif est de donner aux étudiants les clés du dialogue avec les économistes professionnels, en transmettant les outils et méthodes de l'analyse économique. Il permet aussi aux élèves désireux de s'orienter vers les métiers du conseil et de la stratégie de développer une analyse rigoureuse de l'environnement tant macro que micro-économique de l'entreprise.

L'Option 2 élargit le champ de l'analyse économique couvert dans l'Option 1 à des thèmes non couverts dans l'Option 1 (marchés de capitaux et gestion des risques, régulation, histoire de la pensée...) et prolonge l'enseignement de l'Option 1 par des cours d'approfondissement, tant dans le champ de la macroéconomie (macroéconomie avancée, politique économique comparée..) que de la microéconomie (politique de la concurrence, économie industrielle et comportement des acteurs...)

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Les élèves souhaitant suivre l'option de spécialisation « Économie » (Option 1, Options 1 et 2) doivent faire parvenir au professeur responsable un dossier de candidature comprenant une lettre de motivation et un curriculum vitae.

Ce dossier est à télécharger sur l'intranet en même temps que votre inscription à l'option.

L'Option 1 peut être choisie indépendamment de l'Option 2, mais le choix de l'Option 2 est conditionné à l'acceptation de l'Option 1.

III - CONTENU

Cette option de spécialisation de 240 h est formée de deux blocs indépendants : l'Option 1 (120h) et l'Option 2 (120h):

1. Option 1 Economie (120h)

L'option 1 est composée de 4 cours obligatoires de 30h réservés aux élèves de l'option

1. Analyse concurrentielle des marchés

Responsable : Emmanuel COMBE 30 h.

Ce cours expose les principaux outils utilisés aujourd'hui en économie pour analyser la concurrence sur les marchés : étude des marchés imparfaits, mesure de la concentration, détermination du prix de vente, etc. Il permet d'acquérir une méthodologie de veille concurrentielle (comment caractériser un marché, etc.), en s'appuyant notamment sur des études de cas et de secteurs d'activité.

Principaux thèmes :

-Délimitation et mesure de la concurrence sur un marché (pouvoir de marché, concentration, barrières à l'entrée, etc.)

-Analyse des relations verticales (relations producteurs-distributeurs) et de l'intégration verticale

- Analyse des stratégies anticoncurrentielles des firmes (cartels, prix prédateurs, etc.)
- Analyse concurrentielle des fusions-acquisitions : détermination de la taille critique, impact sur les prix, contrôle des F&A par les autorités de concurrence
- Dynamique de la concurrence : rôle du brevet et de l'imitation (cas du médicament) ; rôle des cessions de licence ; diffusion de l'innovation (cas des standards).

2. Econométrie

Responsable : Nabil KAHALE 30 h

nkahale@escpeurope.eu

Objectifs

Ce cours permet de connaître les outils modernes de modélisation utilisés en science économique et applicables dans de nombreux autres domaines, telle la finance. Le cours s'attache à montrer les applications des modèles analysés, en s'appuyant sur des exemples réels. La connaissance des outils de modélisation permet aussi d'avoir un accès facilité à la lecture des travaux académiques relevant de la science économique ou de la finance.

Dans le cadre du cours, les étudiants seront amenés à analyser des données réelles à l'aide de modèles économétriques.

Compétences visées par ce cours

Ce cours doit permettre aux étudiants de lire les articles de recherche en économie utilisant l'économétrie et de connaître les principales méthodes de traitement des séries temporelles.

Contenu

- Le modèle de régression linéaire simple et ses applications (modèle simplifié d'épargne, modèle simplifié de consommation...)
- Le modèle de régression multiple et ses applications (modèles explicatifs du niveau de salaire, du prix de l'immobilier ...).
- Tests d'hypothèses statistiques (Student, Fisher, Chow...)
- Le modèle de régression avec des informations qualitatives (modélisation de la probabilité d'octroi d'un prêt...).
- Introduction aux processus stochastiques (mouvement Brownien, retour à la moyenne, modèle GARCH pour estimer la volatilité).
- Séries temporelles et leurs applications (relation entre inflation et déficit, inflation et chômage, modèles autorégressifs, auto-corrélation).

Méthodes d'enseignement

Cours magistral et nombreux exercices traités en classe.

Modalités d'évaluation

Contrôle terminal (70%) et contrôles continus (30%).

Livres de référence

Jeffrey M. Wooldridge: «Introductory Econometrics: A Modern Approach». 5th Edition, South-Western (Cengage Learning), 2013.

3. Conjoncture économique

Responsable : Jean-Marc DANIEL 30 h.

Principaux thèmes :

- Rappels sur l'État et son rôle
- les outils et méthodes du conjoncturiste
- La modélisation de la politique économique : le rappel du modèle IS-LM en économie ouverte
- Les rendements décroissants, éléments explicatifs déterminants des phénomènes économiques

4. Questions d'économie internationale

Responsables: Jérôme CREEL et Vanessa STRAUSS-KAHN 30 h.

This course is composed of two main parts covering different but related issues of international economics. The first part is taught by Prof. Strauss-Kahn and discusses topics of international trade/Globalization and its impact on the economy. The second part is taught by Prof. Creel and discusses topics of international macroeconomics related mostly to the impact of the exchange rate on the economy.

Part I of the course:

We will examine both the gains and issues of globalization through the angle of International Trade, Dumping, Foreign Direct Investment and Strategic trade policy.

We begin with an introduction of the key concepts, look at the recent trend toward the integration of the world economy and develop the main theoretical tools. The theory is then used to shed light on issues which include the alleged effects of globalization on income inequality and how governments ought to manage the necessary process of structural adjustment in declining industries.

Then we look at the role of governments in strategically promoting and protecting domestic industries. We first study the “new trade theories” which suggest that, under imperfect competition, it may be optimal for a government to protect or promote “strategic” industries. We will examine how such “strategic” trade policy works out in practice in the context of Europe’s Airbus project and the Americano-Japanese trade war in the semi-conductors industry.

Part II of the course:

We will examine the different exchange rate options offered to governments – floating or fixed exchange rates, or adoption of a single currency – and define the pros and cons of each strategy. More precisely, we will study the determinants of exchange rate variations; then, we will look at the intertwined relations between the exchange rate and key macroeconomic variables like production, the trade balance or capital flows; finally, we will study thoroughly the constraints these different exchange rate regimes impose on the economy.

In this respect, size matters: most advanced economies are engaged in a floating system whereas most developed nations face incentives to anchor their currency. Policy choices also matter: the different exchange rate regimes available in the policy toolbox do not give the same autonomy or the same credibility to policymakers.

The credibility issue will naturally lead us to gauge the optimality of the Euro area. Besides introducing the usual tools of the theory of Optimal Currency Areas, we will describe Euro area’s institutions and discuss the endogenous nature of an optimal currency area. We will examine the track-record of the Euro – Dollar exchange rate so far.

2. Option 2 Economie (120h)

L’option 2 est constituée d’un bloc obligatoire de cours (60h), de la capitalisation d’un cours de 30h suivi en Master 1 (S2) et d’un bloc de 30 h, composé de cours électifs de 30h ou 15h à choisir dans une liste prédéfinie.

Ce ou ces cours électifs peuvent être choisis librement, sans ordre imposé. Ils peuvent avoir été suivis en S2 : les crédits obtenus seront alors capitalisés en S4.

2.A. Cours obligatoires

1. Marchés de capitaux et gestion des risques

Responsable : Didier MARTEAU 30 h.

Le développement du volume des opérations traitées sur les marchés de capitaux et la sophistication des instruments cotés impliquent la mise en place d’un système de contrôle des risques renforcé au sein des institutions financières. L’objet de ce cours est d’identifier, analyser et mesurer les différents risques auxquels les acteurs financiers sont aujourd’hui exposés – risque de marché, risque de crédit, risque opérationnel...- et de décrire les réponses nouvelles apportées.

Séances 1 et 2: typologie des marchés de capitaux et analyse des interrelations entre les différents compartiments

Séances 3 et 4: mécanismes de diffusion des chocs informationnels entre les différents segments de marché

-la relation comptant terme

-la relation entre le marché des options et le marché sous-jacent

-la création d’un marché d’options accroît-elle la volatilité des marchés comptant ?

Séance 5 : analyse microéconomique de la crise financière 2007-2008

Séance 6 : crise de la dette souveraine : l’exemple du plan d’échange d’obligations grecques (mars 2012)

Séance 7 : le marché du carbone et le débat Pigou-Coase sur la gestion des externalités négatives

Séance 8 : Modélisation du risque de marché et indicateurs de risque (Value at Risk Expected shortfall, stress-scénarios...)

Séance 9 : cas pratiques de la gestion des risques

-LTCM, Barings, Orange County, Société Générale, Lehman Brothers

Séance 10 : régulation des marchés financiers : quelles avancées depuis le G20 de Pittsburgh ?

2. Séminaire de lecture des grands textes économiques contemporains

Responsable : Jean-Marc DANIEL 30 h

Objectifs : Ce cours permet aux étudiants d’appréhender de manière concrète l’évolution de la science économique, et ainsi de disposer d’un cadre d’analyse solide pour répondre aux grandes questions qui fondent le

débat économique contemporain. Chaque séance est consacrée à l'analyse d'un texte récent, qui sert simultanément de support à une présentation des méthodes de la science économique et à une discussion sur la contribution de l'auteur au débat.

Programme : Les textes sont choisis en fonction de l'actualité, mais des auteurs tels qu'Armatya Sen (développement durable), James Tobin (débat sur la taxation des mouvements de capitaux), Ronald Coase (réglementation de l'environnement...), Paul Krugman (libre-échange versus protectionnisme aujourd'hui)... sont régulièrement étudiés.

2.B. Capitalisation (30h) Chaque étudiant doit avoir suivi le cours fondamental d'économie, Master 1, S2). Les crédits obtenus en S2 seront alors capitalisés en S4.

1. Economie II

Responsables : Jérôme CREEL et Vanessa STRAUSS-KAHN 30h

1. Economics II

2. *Responsables : Jérôme CREEL et Vanessa STRAUSS-KAHN 30h*

2.C. Cours électifs

Chaque étudiant doit choisir un cours électif de 30h ou deux cours électifs de 15h dans la liste ci-dessous.

1. Produits dérivés exotiques (EA07)

Responsable : Nabil KAHALE 30 h

2. Economie de la construction européenne (EA11)

Responsables : Jérôme CREEL, Jean-Marc DANIEL et Heiner HAUG 30h

3. Macroéconomie avancée (BEA0)

Responsable : Jérôme CREEL 15h

4. Regulation and public policy (nouveau cours)

Responsable : Vanessa Strauss-Kahn 15 h

IV - MODALITES D'EVALUATION

L'obtention des crédits repose sur l'évaluation de prestations écrites : contrôle continu et contrôles terminaux.

V - LIVRES DE REFERENCE

Une bibliographie sera communiquée par chaque professeur responsable de module.

Professeurs: Cécile KHAROUBI-RAKOTOMALALA et Nabile KAHALE,

ckharoubi@escpeurope.eu, nkahale@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Marketing, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public : pour les étudiants en Master 2 en 2013-2014

M1 et M2. Prérequis : FF01 ou FM03.

I - OBJECTIFS

L'objectif de cette option de spécialisation est double :

- permettre aux étudiants de maîtriser les mécanismes économiques, mathématiques et financiers qui régissent le fonctionnement des marchés internationaux de capitaux et leurs produits.
- préparer efficacement les étudiants aux « métiers de salles de marché ». L'option de spécialisation « Finance de marché » est organisée sur un système bloqué qui propose une spécialisation plus poussée assurant ainsi une grande cohérence avec le projet professionnel. L'option vise donc à la fois à donner aux élèves une solide culture financière et à les préparer à l'exercice des différents métiers de la Finance de marché (sales, trader, structureur, market-maker, risk-manager...).

II - SELECTION

Les élèves souhaitant suivre l'option de spécialisation « Finance de marché » doivent avoir validés les cours de « fondements de finance », « finance d'entreprise » et faire parvenir aux professeurs responsables un dossier de candidature comprenant une lettre de motivation et un curriculum vitae. Ce dossier est à remettre au secrétariat du département Finance.

III - CONTENU

L'option finance de marché se décompose en deux blocs. Il faut avoir validé le premier pour suivre le second.

Bloc 1 : 2 cours obligatoires et deux cours électifs à choisir dans la liste suivante

Cours obligatoires :

- FA0B : Gestion des risques de marchés
- FD09 : Options, futures et produits dérivés

Cours électifs (en choisir 2):

- Analyse financière et boursière FD01
- Fondements théoriques des modèles pour la finance FB02
- Marchés internationaux de capitaux EC02
- Produits exotiques EA07

Bloc 2 : 120 h de cours bloqués, cours réservés aux étudiants de l'option finance de marché

- Evaluation d'actif en avenir incertain - 30 h N. Kahale
- Hedge funds - 15h C.Kharoubi
- Matières premières – 15h S. Ohana
- VBA – 15h A. Saidi
- Fixed income markets – 15 h S. Collet
- Comportements des marchés – 15h S. Ohana
- Options – 15h D. Marteau

D'autre part, il est recommandé, mais pas obligatoire, de suivre les enseignements non financiers suivants :

- Négociation OA01
- Macroéconomie avancée BEA0
- Régulation de la finance BEAE
- Etique et responsabilité du manager BEA5.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les méthodes d'enseignement des cours de l'option de spécialisation « Finance » reposent sur des cours magistraux complétés de séances d'exercices. Pour certains enseignements, des études de cas constituent un élément déterminant de la formation et donneront lieu à une préparation préalable par les élèves.

V - MODALITES D'EVALUATION

Chaque cours suivi donne lieu à une évaluation définie par le Professeur responsable du cours (précisée dans le syllabus). L'obtention de l'Option de spécialisation « Finance » suppose la validation des 8 cours.

D'autre part, l'étudiant devra faire son mémoire de recherche en Finance pour pouvoir obtenir la validation de l'option Finance de marché.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Les livres de référence sont présentés dans les syllabus des cours. Chaque Professeur responsable de cours détermine les livres de référence.

Professeurs : Franck BANCEL & Christophe MOUSSU,
bancel@escpeurope.eu, moussu@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public : M1 et M2

Pré-requis : FF01 ou FM03

Sélection sur dossier

I - OBJECTIFS

L'Option de spécialisation « Finance » est organisée sur un système semi-électif qui permet aux élèves de choisir un parcours répondant aux exigences académiques, tout en permettant une spécialisation plus poussée assurant une cohérence avec le projet professionnel. L'option vise donc à la fois à donner aux élèves une solide culture financière et à les préparer à l'exercice des différents métiers de la Finance.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

- Assurer une insertion professionnelle dans le secteur financier, dans une direction financière d'entreprises ou dans des activités de conseil reliées à la finance ;
- Offrir des bases rigoureuses permettant une compréhension de l'environnement financier et de son évolution, indispensable au développement d'une carrière de haut niveau

III - CONTENU

L'option de spécialisation « Finance » s'organise dans un format semi-électif et nécessite pour son obtention la validation d'un bloc de 4 cours obligatoires et de 4 électifs d'approfondissement de 30 heures à choisir dans un portefeuille de cours.

Les quatre cours obligatoires et réservés aux élèves de l'option sont : « Options, Futures et autres produits dérivés », « Evaluation Avancée », « Théorie Financière de l'Entreprise » et « Recherches en Finance ». Ils doivent impérativement être suivis en bloc lors du tronc commun offert **au semestre 1** à Paris.

La capitalisation des cours électifs de l'option (4 cours sur les 8) peut commencer dès le 2^{ème} semestre du cycle Master, mais obligatoirement après les deux cours fondamentaux : Fondements de Finance, Finance d'entreprise ou Finance (étudiants admis directs en Cycle Master). Deux cours au maximum peuvent être suivis sur les pôles. Ils doivent correspondre à l'offre du portefeuille et nécessitent un accord préalable du responsable de l'enseignement et des directeurs d'option.

Les cours électifs d'approfondissement ont été construits de manière à pouvoir être suivis à la carte, sans ordre de passage imposé. Les quatre autres cours sont à suivre parmi l'offre indiquée ci-dessous.

Cours électifs au choix

- Analyse Financière et Boursière
- Direction Financière
- Financements Hybrides et Structurés de l'Entreprise
- Fusions-Acquisitions
- Les Fondements Théoriques des Modèles pour la Finance
- Gestion des Intermédiaires Financiers
- Gestion de Portefeuille
- Gestion des Risques de Marché
- Fixed Income
- Commodity Risk Management

SELECTION

Les étudiants souhaitant suivre l'option Finance devront faire parvenir directement au secrétariat du département Finance (Michèle Criton, bureau 2517, téléphone 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu) un dossier de candidature composé d'une lettre de motivation, d'un curriculum vitae et d'un relevé de notes en finance.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Les méthodes d'enseignement des cours de l'option de spécialisation « Finance » reposent sur des cours magistraux complétés de séances d'exercices. Pour certains enseignements, des études de cas constituent un élément déterminant de la formation et donneront lieu à une préparation préalable par les élèves.

V - MODALITES D'EVALUATION

Chaque cours suivi donne lieu à une évaluation définie par le Professeur responsable du cours (précisée dans le syllabus). L'obtention de l'Option de spécialisation « Finance » suppose la validation des 8 cours. Aucune dérogation pour un cours effectué en dehors de l'ESCP Europe n'est acceptée.

VI - LIVRES DE REFERENCE

Les livres de référence sont présentés dans les syllabus des cours électifs. Chaque Professeur responsable de cours détermine les livres de référence.

Professeurs: Franck BANCEL , Christophe MOUSSU & Alberta DI GIULI

bancel@escpeurope.eu, moussu@escpeurope.eu, adigiuli@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public : M2 ; Prérequis : cours obligatoires de l'option Finance du semestre 1

I - OBJECTIFS

- Présenter les techniques quantitatives mobilisées par les chercheurs en Finance
- Familiariser les étudiants avec la recherche en Finance au travers des travaux de recherche des professeurs du département Finance et/ou à partir d'articles de recherche séminaux ou d'actualité forte
- Aborder des thèmes avancés non couverts en option, en capitalisant sur les cours obligatoires de l'option Finance
- Accroître les capacités de recherches et d'analyse des étudiants en Finance
- Montrer l'importance des concepts et de la recherche pour la compréhension des enjeux financiers et l'amélioration des pratiques en Finance

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce cours est destiné à accroître l'autonomie et le sens critique des étudiants tout en élargissant leur culture financière à des problématiques et méthodologies avancées en Finance. Il fournit aux étudiants les clefs de lecture pour s'approprier les productions académiques en Finance.

III - CONTENU

D'une durée de 30 heures, le cours de « Recherches en Finance » est structuré en :

a) Une première partie du cours (15 heures) présente aux étudiants les méthodes empiriques appliquées en Finance d'entreprise et en Finance de marché. Elle se concentre sur l'analyse empirique et les outils économétriques et permet aux étudiants d'étudier des questions précises en Finance. Les compétences développées dans cette partie du cours sont utiles à la réalisation d'un mémoire de recherche en Finance mais également pour de futures carrières dans le secteur financier.

Cette partie présente également la méthodologie de la recherche empirique en Finance et adresse les questions suivantes: (i) comment poser une question de recherche ? (ii) comment élaborer des hypothèses testables ? (iii) comment collecter des données ? (iv) comment réaliser une analyse économétrique et présenter des résultats empiriques.

b) La deuxième partie du cours (15 heures) repose sur des présentations de travaux de recherche par des professeurs du département Finance mais aussi par des professionnels. Les thèmes abordés concernent l'ensemble des problématiques de la Finance ainsi que les dimensions transversales avec les disciplines connexes de gestion ou en économie.

Une liste non exhaustive des thèmes abordés est la suivante : Gestion des risques et Finance d'entreprise, réglementation et Finance d'entreprise, Finance et développement durable, recherches en fusion et acquisition, gouvernance des entreprises familiales, flexibilité financière, rémunération incitative et performance, Finance et architecture organisationnelle, etc.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Alternance de cours et d'exposés par différents intervenants, internes et externes.

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle terminal.

VI - LIVRES DE REFERENCE

- Articles académiques publiés et documents de travail. - Introductory Econometrics: A Modern Approach, 4th ed., by Jeffrey M. Wooldridge, South-Western College Publishing, 2009. Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data, by Jeffrey M. Wooldridge, MIT Press, 2002.

Professeur: Franck BANCEL, bancel@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2519, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

**Public : M2, cours réservé aux étudiants des options Finance et Finance de marché.
Prérequis FF01 ou FM03.**

I - OBJECTIFS

Evaluer une entreprise est un exercice devenu relativement fréquent. Banquiers d'affaires, directeurs financiers, conseils et commissaires aux comptes mobilisent fréquemment les techniques d'évaluation pour permettre la réalisation de transactions (M&A) ou la production des comptes.

Le cours d'évaluation des entreprises présente les modèles financiers qui conditionnent la représentation de la valeur en finance ainsi que leurs principales limites. Il est articulé autour de trois piliers : a) les théories qui structurent la réflexion et la manière de penser la valeur en finance, b) la mise en œuvre des modèles et notamment la question de l'estimation des paramètres et c) la pratique qui détermine les choix de l'évaluateur à partir des marges de manœuvre dont il dispose.

Ce cours qui repose sur de nombreux exercices et études de cas s'adresse principalement aux étudiants qui souhaitent travailler dans les banques d'affaires ou dans les directions financières d'entreprises.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Ce cours prépare les étudiants aux entretiens de recrutement dans les banques d'affaires et les directions d'entreprises en présentant les principaux concepts et le cadre théorique qui fondent la mesure de la valeur en finance. Il permet aux étudiants de disposer des compétences nécessaires à la mise en œuvre et à la critique des modèles financiers.

III - CONTENU

Séance 1 : Introduction

Qui évalue et pourquoi ?

Quelles sont les compétences nécessaires ?

Contenu d'un rapport d'évaluation

Séance 2 et 3 : les fondements de la valeur

Le cadre théorique

Les principaux concepts

De la valeur au prix

Séance 4 : Estimation du cout du capital

Le cadre théorique

L'estimation des paramètres

Les ajustements (prime de risque, pays émergents, etc.).

Séance 5 : la mise en œuvre du DCF

Le DCF

Validation du Business plan

Estimation de la valeur terminale

Evaluation par parties

Actif net réévalué

Séance 6 : les autres méthodes de flux

Evaluation par les dividendes

Evaluation par les FCFE

Le modèle LBO

Evaluation des banques

Séance 7 : la valeur de la flexibilité

Evaluation par les dividendes

Evaluation par les FCFE

Le modèle LBO

Evaluation des banques

Séance 8 : Evaluation par les comparables

Les principes

La mise en œuvre

Exercice

Séance 9

Les principes

La mise en œuvre

Exercice

Séance 10 : Contrôle terminal

Exercices en salle informatique.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours magistral et études de cas.

V - MODALITES D'EVALUATION

contrôle continu (remise de cas) : 30%

contrôle terminal : 70%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Ceddaha F., *Fusions-acquisitions*, Economica, 2010.

Koller T., Goedhart M. and Wessels D., *Valuation*, John Wiley & Sons, 2005.

Vernimmen P., *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2012.

www.damodaran.com

www.vernimmen.net

Professeur : Christophe MOUSSU, moussu@escpeurope.eu

Assistante : Michèle CRITON, Département Finance, bureau 2517, 01 49 23 20 79, criton@escpeurope.eu

Public: M2, cours réservé aux étudiants de l'option Finance. Pré-requis: cf option finance

I - OBJECTIFS

L'objectif du cours est de procurer un schéma de compréhension des choix de politique financière des entreprises au travers des perspectives théoriques développées en finance d'entreprise

Quel est l'impact de la théorie du portefeuille sur les choix de structuration du passif des entreprises ? Quelle influence cela a-t-il sur la manière dont les entreprises sont valorisées ? Quels enseignements la théorie financière apporte-t-elle aux méthodes d'évaluation d'entreprises ? Quels sont les déterminants de la structure financière, de la politique de dividende des entreprises... ? Quelle est la réaction du marché à des émissions de titres et comment les expliquer ?

Au-delà de ces questions spécifiques, les raisonnements proposés en cours constituent un noyau de connaissances indispensables à une analyse rigoureuse de n'importe quelle décision financière d'entreprise et de leur appréhension par le marché financier.

L'objectif du cours est de présenter les théories simplement mais de manière rigoureuse, en utilisant la modélisation lorsque celle-ci est importante pour les calculs financiers. Des études de cas et des exercices permettent d'appliquer les concepts étudiés dans des situations particulières. La lecture des manuels est recommandée et la lecture des articles est obligatoire.

Le cours est ponctué d'une présentation systématique de résultats empiriques.

II - COMPETENCES VISEES PAR CE COURS

Développer un sens critique en finance

Acquérir des raisonnements indispensables à une prise de décision correcte en finance

Acquérir une culture financière indispensable à la rédaction d'un mémoire en finance

Offrir une grille de lecture de l'environnement financier entourant les opérations financières.

III - CONTENU

L'enseignement s'articule autour de deux blocs:

Premier bloc : *les fondements*

Introduction

Risque et théorie du portefeuille: une synthèse

Implications de la théorie du portefeuille en finance d'entreprise

Fondements des modèles d'évaluation et détermination du coût du capital

Modigliani and Miller et structure financière

MEDAF et MM

Politique de dividende: l'apport de MM

Structure financière et théorie des options

Deuxième bloc: *stratégie financière*

Structure Financière et imposition sur les bénéficiaires

Fiscalité personnelle, déductions non liées à la dette et structure financière

Coûts de faillite et théorie du compromis

Le conflit actionnaires/ créanciers financiers

Le conflit actionnaires/ dirigeant

Le modèle contractuel de politique financière

Les limites du modèle

Politique financière et asymétrie de l'information

Risk management et politique financière
L'incidence du cadre légal sur la politique financière

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cours magistral et exercices.

V - MODALITES D'EVALUATION

Contrôle écrit : 100%

VI - LIVRES DE REFERENCE

Polycopiés d'articles

J. Berk and P. DeMarzo: Corporate Finance, Pearson Education, 2008;

M. Grinblatt and S. Titman: Financial Markets and Corporate Strategy, Mc Graw Hill, 2nd
Edition, 2002;

D. Chew: The Revolution in Corporate Finance, Mc Graw Hill;

C. Smith: The Modern Theory of Corporate Finance Mc Graw Hill.

Professors: *Pramuan BUNKANWANICHA, pbunkanwanicha@escpeurope.eu,*
Michael TROEGE, troege@escpeurope.eu

Assistant: Annie Mouquet, Finance Department, Office 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M1 students and M2 student.

Prerequisite: FF01 or FM03.

I - LEARNING OBJECTIVES

The specialization in finance – English track is an advanced but generalist program in finance. The core curriculum will expose students to the essential concepts of corporate finance as well as asset pricing and help them to acquire the empirical tools necessary for research in both fields. A large number of elective courses then enable students to develop a deeper specialization according to their interests and career goals.

II - LEARNING OUTCOMES

Students having attended the specialization in finance will have the necessary background to succeed in today's competitive and rapidly-changing financial industry. They will not only achieve a thorough theoretical and practical understanding of modern finance, but also develop sound economic intuition and the ability to critically analyze concepts and provide innovative solutions. These capacities are essential for high level careers in finance.

III - CONTENT

The core curriculum consists of the following compulsory courses with a total of 120 hours, namely:

- 28) Advanced Corporate Finance (30h) – *reserved for OP47 students*
- 29) Empirical Methods in Finance (15h) – *reserved for OP47 students*
- 30) Financial Statement Analysis (15h) – *reserved for OP47 students*
- 31) Options, Futures, and other Derivatives (30h) *new title of the course Derivatives & Risk Management*
- 32) Valuation (30h)

In addition to these core courses students must select at least four elective courses in finance (or a total of 120 hours) among proposed elective courses, namely:

- s. Financial Analysis and Strategy of Firms (30h)
- t. Investment Banking and Financial Engineering (30h)
- u. International Finance (30h)
- v. Emerging Markets Finance (30h)
- w. Financial Institutions Management (30h)
- x. Portfolio Management (30h)
- y. Commodity Risk Management (30h)
- z. Fixed Income (30h)

Other elective courses in finance at Master level taken in ESCP campuses and at partner universities can be validated subject to approval by the scientific directors.

IV - TEACHING METHODS

Courses rely on lectures, in-class exercises, case studies, and empirical research works. To successfully pass exams, students are expected to revise the material at home and, for case studies, prepare in advance of classes.

In addition to the lectures, seminars in finance with practitioners, regulators, and researchers will be organized to provide up-to-date knowledge of financial products, recent developments in financial markets, and also issues related to financial ethics.

V - ASSESSMENT METHODS

Each course relies on a specific evaluation and grading scheme defined by the professor in charge of the course. The specialization can be granted upon the validation of 8 courses as defined above. A study plan (“Form OP47-Study Plan”) must be submitted and approved by the scientific directors at the beginning of the program.

VI - SELECTION

Students taking the finance specialization are expected to possess a good understanding of basic principles of finance (FF01 or FM03 or equivalent courses for double-degree students). The candidate for the specialization must submit the following documents in English :

1. Motivation letter
2. Curriculum Vitae
3. Most updated transcript

Applications without the above documents will be considered incomplete and will not be evaluated for admission.

VII - REFERENCE BOOKS

A good textbook covering the basic knowledge required for the specialization in finance is “Corporate Finance”, by Berk/DeMarzo (2nd edition, Pearson, 2011). More specialized reference books are presented in the syllabus of each course.

Professor: Michael TRÖEGE, troege@escpeurope.eu

Assistant: Annie Mouquet, Finance Department, Office 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M2 Prerequisite: FF01 or FM03

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is intended to give students a thorough understanding of the fundamental concepts underlying modern corporate finance and to demonstrate how these concepts can be applied to a range of concrete problems. In the first part of the course we will make the assumption of perfect capital market and symmetric information. We will analyze different corporate finance operations within this framework and, in particular focus on the Modigliani/ Miller indifference theorems and their implication for the valuation of levered companies. We then introduce asymmetric information to address incentive/moral hazard as well as market imperfections/adverse selection issues and their applications in modern corporate finance. In the last part we then address a range of specific topics depending on the students' interests and important current evolutions in financial markets.

II - LEARNING OUTCOMES

Students will acquire a set of concepts and tools that will enable them to analyze concrete problems in corporate finance. We will develop in detail the arguments which allow to identify advantages and disadvantages of different proposals and obtain an optimal solution for a firm's financing needs.

III - CONTENT

Part I:

Quick review of basic concepts.

Capital Budgeting/NPV/IRR/ Financial Statements and Economic Cash Flows

Risk and return/ CAPM/Arbitrage pricing

Valuation of stocks and bonds, the Yield Curve

Part II:

Capital structure and Valuation

Designing Corporate Securities, Limited Liability

Capital structure and payout policy

WACC and APV in an Imperfect Market with Taxes

Equity Payouts: Dividends and Share Repurchases

Valuation from Comparables

Part III:

Market Imperfection and Asymmetric information

Incentives Moral hazard, Shareholder-manager, shareholder-creditor conflicts

Corporate Governance

Market breakdown and adverse selection

Perfect and Efficient Markets and Classical and Behavioral Finance

Shareholder Value or Stakeholder Value

Part IV:

Advanced Topics:

Financial modelling and forecast (valuation in practice)

Board of directors, executive compensation

Initial public offerings and seasoned offerings

Mergers, takeovers and buyouts

Financial distress and bankruptcy

Ownership structures and investor activism

Banking relationships and credit rationing

Internal capital Markets and control

IV - TEACHING METHODS

Lectures, case studies and classroom discussions.

V - ASSESSMENT METHODS

Class participation and case studies (30%)

Final exam (70%)

VI - REFERENCE BOOKS

The Theory of Corporate Finance, by Jean Tirole, Princeton University Press, 2005

Corporate Finance, 2nd ed., by Jonathan Berk and Peter DeMarzo, Pearson, 2011

Corporate Finance: An Introduction, by Ivo Welch, Prentice Hall, 2008.

Professor: Alberta DI GIULI, adigiuli@escpeurope.eu

Assistant: Annie Mouquet, Finance Department Office: 2519, 01 49 23 22 97, amouquet@escpeurope.eu

Course intended for M2 students. Prerequisite: FF01 or FM03

I - LEARNING OBJECTIVES

This course is primarily intended for graduate students specializing in finance. The main objective of this course is to provide students with empirical methods applied in modern corporate finance and financial markets. The course focuses on empirical analysis and econometric tools to solve the problems in real world finance and research. The skills developed in this class will be helpful for students not only to prepare their research projects/master thesis, but also for their future careers in the financial sectors.

The course will be divided into two parts. The first part discusses different theoretical aspects of research in finance: (i) posing a pertinent research question; (ii) developing testable hypotheses; (iii) collecting relevant data; (iv) conducting econometric analyses; and (v) presenting empirical results. The second part brings theoretical framework into practice. Students will prepare their own research question and design an appropriate empirical method to conduct their research project. Several research examples in both finance areas (corporate finance and financial markets) will be presented.

II - LEARNING OUTCOMES

- To develop analytical skills on empirical methods applied in finance and to apply those skills on live financial data.
- To have a good knowledge of basic econometric techniques to understand practical issues in corporate finance and financial markets.

III - CONTENT

Part I: Theoretical aspects of research in finance

Part I: Theoretical aspects of research in finance

- 44) Introduction to financial econometrics
- 45) Empirical research design
 - aa. posing a pertinent research question;
 - bb. developing testable hypotheses;
 - cc. collecting relevant data;
 - dd. conducting econometric analyses;
 - ee. presenting empirical results
- 46) Empirical methods in finance
- 33) Event study
- 34) OLS, Probit and Logit regressions
- 35) Cross section data analysis
- 36) Panel data analysis

Part II: Empirical methods in practice

- 47) Current research in corporate finance
- 48) Current research in financial markets**

IV - TEACHING METHODS

The teaching methods are based on both theoretical lectures and practical classes in computer labs using econometric packages such as STATA.

V - ASSESSMENT METHODS

Midterm (30%)

Final exam (70%)

VI - REFERENCE BOOKS

Introductory Econometrics: A Modern Approach, 4th ed., by Jeffrey M. Wooldridge, South-Western College Publishing, 2009. *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*, by Jeffrey M. Wooldridge, MIT Press, 2002.

SPÉCIALISATIONS EN DEHORS DE ESCP EUROPE

*Il est de la responsabilité de l'étudiant de se renseigner sur les éventuels
FRAIS SUPPLÉMENTAIRES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS CONCERNÉS.*

Cette spécialité n'est accessible qu'aux étudiants inscrits uniquement au diplôme Master Grande Ecole qui suivent l'option de spécialisation DROIT & FINANCE : Ingénierie financière.

I - OBJECTIFS

La spécialité " Droit des produits et marchés financiers ", assurée par la Faculté Jean Monnet en partenariat avec ESCP Europe, porte sur l'étude des produits financiers (titres et contrats) et les opérations sur ces produits, réalisées sur les marchés réglementés (en particulier, les offres publiques) ou de gré à gré. Le domaine couvert par cette formation est particulièrement étendu ; il exige des connaissances approfondies en droit des sociétés et droit des obligations. Il implique également une bonne connaissance de l'anglais. Cette formation vise, en couvrant l'essentiel des domaines d'activité des praticiens du droit financier, à former des juristes aptes à exercer leur activité dans des cabinets intervenant dans le domaine du droit financier – en pratique, les grands cabinets d'affaires -, dans les entreprises (direction juridique et direction financière), dans les établissements de crédit (direction juridique et marchés des capitaux), dans les sociétés de bourse et, d'une manière générale, au sein des différents opérateurs sur les marchés financiers.

II - CONTENU

ORGANISATION DES ENSEIGNEMENTS

Tous les enseignements ont lieu à la Faculté Jean Monnet à Sceaux et à ESCP Europe.

- cours et séminaires

- Droit de la régulation financière (40 heures)
- Droit de l'intermédiation financière (15 heures)
- Droit des produits financiers : les instruments financiers (20 heures)
- Pratique des sociétés (40 heures)
- Droit spécial des sociétés cotées (15 heures)
- Stratégie juridique et fiscale (40 heures)
- Politique financière des groupes (40 heures)
- Techniques contractuelles (40 heures)
- Contentieux financier (15 heures)
- Fiscalité des produits financiers (15 heures)

- conférences spécialisées (40 h)

Des conférences portant sur le droit boursier, les contrats passés par les intermédiaires financiers et les produits financiers sont assurées par des professionnels (juristes de banque, avocats, magistrats).

- stage (3 mois)

Il devra s'effectuer en entreprise ou en cabinet, en France ou à l'étranger, à partir du mois de janvier.

- mémoire

Préparation d'un mémoire ayant trait au droit financier, sous la direction d'un enseignant de la Faculté Jean Monnet ou de ESCP Europe.

III - CONDITIONS D'ACCES

Cette spécialité est ouverte aux étudiants de 2ème année de Cycle Master, inscrits dans l'option Droit & Finance : Ingénierie Financière (sous certaines conditions).

La sélection est faite par les professeurs Jean-Pierre Bertrel et David Chekroun et le professeur responsable du Master II.

Les étudiants souhaitant postuler à ce Master II devront fournir au secrétariat du Département SJES,

simultanément à leur choix d'option, deux lettres de motivation (une pour l'option et une autre pour le Master II) accompagnées d'un CV.

Pour tout renseignement sur ce programme, n'hésitez pas à contacter :

- à ESCP Europe : Jean-Pierre Bertrel (Professeur, département SJES, bertrel@escpeurope.eu)

David Chekroun (Professeur, département SJES, dchekroun@escpeurope.eu)

- à la Faculté Jean Monnet : Martine de La Ville (Bureau B2, tél. 01.40.91.18.15, martine.delaville@u-psud.fr)

<http://www.jm.u->

[psud.fr/fr/les_formations/droit/masters_en_droit/specialites_de_master/master_droit_de_l_entreprise/droit_des_produits_et_des_marches_financiers.html](http://www.jm.u-psud.fr/fr/les_formations/droit/masters_en_droit/specialites_de_master/master_droit_de_l_entreprise/droit_des_produits_et_des_marches_financiers.html)

Ce programme entraîne la validation de deux semestres d'études et de 50 crédits ECTS (cours électifs).

*** Les droits de scolarité sont ceux de 2 semestres d'études à ESCP Europe auxquels s'ajoutent les droits d'inscription universitaires.**

Cette spécialité n'est accessible qu'aux étudiants inscrits uniquement au diplôme Master Grande Ecole qui suivent l'option de spécialisation DROIT & FINANCE : Ingénierie financière. Elle est organisée par la Faculté Jean Monnet à Sceaux en partenariat avec ESCP Europe, l'ESSEC et l'EDHEC.

I - OBJECTIFS

Cette spécialité, à vocation professionnelle, permet aux étudiants de pouvoir s'insérer le plus facilement possible dans les départements juridiques et/ou fiscaux des cabinets d'avocats d'affaires et des moyennes et grandes entreprises. La formation technique dispensée est à la fois suffisamment généraliste (droit fiscal, droit des sociétés, droit des contrats, droit économique, contentieux, arbitrage,...) pour permettre aux étudiants de s'adapter et suffisamment spécialiste pour être, dès leur sortie du diplôme, des interlocuteurs ayant un niveau technique et opérationnel suffisant.

II - CONTENU

ORGANISATION DES ENSEIGNEMENTS

Les enseignements ont lieu à la Faculté Jean Monnet à Sceaux ou sur le campus parisien de ESCP Europe.

- Cours et séminaires

- Droit des sociétés approfondi (60 heures)
- Stratégie et contentieux fiscal des entreprises (60 heures)
- Relations contractuelles de l'entreprise (60 heures)
- Contentieux des affaires (40 heures)
- Analyse et gestion financière (40 heures)
- Droit économique (15 heures)
- Droit de l'Internet et du commerce électronique (15 heures)
- Fonds de commerce et baux commerciaux (30 heures)
- Grands principes du droit des affaires (15 heures)
- Contentieux communautaire (6 heures)
- Droit des sociétés anglo-saxon (6 heures)
- Fusion/acquisitions à l'étranger (6 heures)

- Conférences et séminaires spécialisés (40 heures minimum) assurés par des universitaires ou des praticiens.

- Stage

en entreprise ou en cabinet, en France ou à l'étranger, d'une durée de 3 mois, d'avril à juin.

- Mémoire

Contrôle des connaissances

Les étudiants sont organisés en groupes de travail comprenant chacun un étudiant de ESCP Europe. Outre l'apprentissage du travail en équipe, ce système permet de mixer les cultures entre les juristes à formation exclusivement universitaire et les étudiants d'écoles de commerce ayant une formation plus approfondie en gestion et en finances.

III - CONDITIONS D'ACCES

Cette spécialité est ouverte aux étudiants de ESCP Europe, inscrits dans l'option Ingénierie Financière (sous certaines conditions).

La sélection est faite par les professeurs Jean-Pierre Bertrel et David Chekroun et les professeurs responsables du Master II.

Les étudiants souhaitant postuler à ce Master II devront fournir au secrétariat du Département SJES,

simultanément à leur choix d'option, deux lettres de motivation (une pour l'option et une autre pour le Master II) accompagnées d'un CV.

Pour tout renseignement sur ce programme, n'hésitez pas à contacter :

- à ESCP Europe : Jean-Pierre Bertrel et David Chekroun (Professeurs, département SJES, bertrel@escpeurope.eu et dchekroun@escpeurope.eu).

- à la Faculté Jean Monnet : Béatrice Benattar (Bureau B2, tél. 01.40.91.17.63, beatrice.benattar@u-psud.fr)

<http://www.jm.u->

[psud.fr/fr/les_formations/droit/masters_en_droit/specialites_de_master/master_droit_de_l_entreprise/juriste_d_affaires.html](http://www.jm.u-psud.fr/fr/les_formations/droit/masters_en_droit/specialites_de_master/master_droit_de_l_entreprise/juriste_d_affaires.html)

Ce programme entraîne la validation de deux semestres d'études et de 50 crédits ECTS (cours électifs).

*** Les droits de scolarité sont ceux de 2 semestres d'études à ESCP Europe auxquels s'ajoutent les droits d'inscription universitaires.**

Cette spécialité est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande Ecole.

Elle est habilitée conjointement par l'Université Paris X-Nanterre, l'École des Mines, l'AgroParisTech et ESCP Europe.

Les étudiants intéressés par l'approfondissement des connaissances théoriques et par la pratique de la recherche sur les entreprises et les organisations peuvent effectuer l'équivalent de leur dernière année de scolarité dans le cadre d'un Master Recherche. Outre le fait de participer à un programme original par son contenu et son fonctionnement, l'intérêt est d'obtenir en même temps que le diplôme, la possibilité de poursuivre des études de doctorat ultérieurement. Ce parcours se substituerait à deux semestres d'études (10 cours électifs de 30 heures représentant 50 crédits ECTS et un mémoire de fin d'études). Il présente l'avantage pour ceux qui envisagent de poursuivre leurs études dans le domaine de ce Master Recherche à l'issue de leur scolarité à ESCP Europe de valider en une année la fin de la scolarité à l'école et le Master Recherche. 11 étudiants ont déjà bénéficié de cette possibilité. Le Master Recherche est un programme conjoint de plusieurs institutions : Université Paris X-Nanterre, Ecole des Mines de Paris, AgroParisTech et ESCP Europe. La diversité de ses intervenants est un de ses attraits majeurs.

I - OBJECTIFS

Ce Master Recherche s'adresse aux étudiants titulaires de diplômes de second cycle en économie, gestion et sciences de l'ingénieur, désireux d'appréhender les mutations fondamentales engagées depuis quelques années dans les modes concrets de fonctionnement des organisations, notamment des entreprises, et dans les modèles théoriques produits pour en rendre compte. Il propose aux étudiants de se former à (et par) la recherche sur la dynamique et le changement des organisations. A cette fin il mobilise les connaissances issues des diverses disciplines focalisées sur ce thème : stratégie, contrôle de gestion, finance, gestion des ressources humaines, gestion industrielle, microéconomie et économie des organisations, sociologie des organisations, en agaçant ces divers apports autour de thèmes clés du fonctionnement des organisations, plutôt qu'en suivant les cloisonnements disciplinaires traditionnels en Sciences de Gestion et Sciences Sociales.

Dans cette optique, l'accent est mis sur un lien étroit avec les entreprises, vues tout à la fois comme terrains de recherche, instances de définition des besoins de connaissances et sources d'expérience.

II - CONTENU

DEBOUCHES

Le Master Recherche permet aux étudiants de s'orienter vers des activités d'enseignement et de recherche ou vers des activités de conseil et de management en entreprise, en leur offrant la possibilité :

1. de se former par la recherche à assumer des responsabilités en entreprise ou dans tout autre type d'organisation,
2. de se former à conduire des recherches sur les questions posées par la dynamique et le changement des organisations.

Organisation des enseignements

Les enseignements sont constitués de cours et de séminaires qui donnent tous lieu à des collaborations scientifiques associant plusieurs des cinq établissements co-habillant le Master Recherche. Ils comprennent deux composantes :

1/ un tronc commun de quatre cours obligatoires (105 heures), dont trois cours partagés avec le Master Recherche " Management des Organisations et des Politiques Publiques " :

Les quatre cours de tronc commun sont obligatoires, sauf dérogation exceptionnelle en fonction du cursus antérieur de l'étudiant. Ils constituent la base des méthodes et des connaissances indispensable à une participation fructueuse aux séminaires et à des recherches dans le domaine.

- Méthodologie quantitative et statistiques : 24 heures

- Méthodologie et épistémologie qualitative en sciences de gestion : 27 heures
- Théories des organisations : 30 heures
- Les systèmes de gestion dans les dynamiques organisationnelles : 27 heures

2/ le choix de trois séminaires (40 heures chacun) parmi les cinq suivants :

Séminaire 1 : Dynamiques d'acteurs et conception / évolution des organisations

Séminaire 2 : L'organisation et son environnement : une dynamique de structuration réciproque

Séminaire 3 : Apprentissage, décision, communication : les dynamiques cognitives de l'organisation

Séminaire 4 : Contrôle de gestion et pilotage des performances

Séminaire 5 : Les approches économiques et gestionnaires de la dynamique des entreprises

Le mémoire de fin d'études se réalise également dans le cadre du Master Recherche.

La procédure d'inscription est double :

Premièrement, vous devez adresser une lettre de motivation et un CV au Professeur Hervé Laroche (laroche@escpeurope.eu).

Deuxièmement, et parallèlement, l'inscription administrative se fait en ligne : www.u-paris10.fr/recherche/doctorales/eos_man.htm, ou sur place : "Secrétariat de l'Ecole Doctorale Economie, Organisation et Société" Université PARIS X Nanterre 200, avenue de la République 92001 Nanterre cedex Tél : 01 40 97 78 14 e-mail : ed.eos@u-paris 10.fr

Site web : http://www.u-paris10.fr/MR03016/0/fiche__formation/

Pour tout renseignement sur ce programme, n'hésitez pas à contacter Hervé Laroche (Professeur, département SHO, laroche@escpeurope.eu).

*** Les droits de scolarité sont ceux de 2 semestres d'études à ESCP Europe auxquels s'ajoutent les droits d'inscription universitaires.**

Cette spécialité est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande Ecole.

Elle est habilitée conjointement par l'Université Paris X-Nanterre, l'École des Mines, l'École Polytechnique et ESCP Europe.

I - OBJECTIFS

Ce Master Recherche de Sciences de Gestion qui a une capacité d'accueil de 20 étudiants, vise à former des étudiants à la recherche en permettant aux futurs diplômés de travailler :

- sur les facteurs de spécificité ou les particularités du management public, tant au fond que pour ce qui concerne les éléments culturels voire idéologiques
 - sur les problèmes d'importation - transposition des méthodes, démarches, outils conçus prioritairement pour les entreprises, sur la réalité du développement de méthodes, démarches, outils propres à la gestion publique,
 - sur la proximité et la différenciation entre management public et management des organisations à but non lucratif,
 - sur l'articulation des approches organisationnelles et processuelles (dite encore policy analysis) du management public ; en particulier sur les liens entre la mise en oeuvre des politiques (implémentation) et les problèmes, cultures et systèmes de gestion des organisations publiques,
 - sur l'intérêt relatif présenté par les approches globales du management public par rapport aux approches sectorielles (ou substantives) : management hospitalier, management des organismes culturels.
- L'accent est mis sur les liens comme sur les écarts entre avancées conceptuelles et état des pratiques.

II - CONTENU

DEBOUCHES

Les étudiants ayant suivi la formation doctorale de management public doivent, outre les carrières de la recherche et de l'enseignement, pouvoir postuler aux deux types d'emplois que la modernisation de la gestion publique est en train d'engendrer. Le premier a trait à des carrières de consultant en management public, le second à des fonctions d'étude dans des services chargés de la modernisation au sein des organisations publiques.

STRUCTURE DES ENSEIGNEMENTS

Les enseignements comprennent deux composantes :

1/ Un tronc commun de six cours obligatoires (120 heures)

Trois enseignements communs avec le Master Recherche "Gestion et Dynamique des Organisations"

- a) Méthodologie et épistémologie : 27 heures
- b) Méthodes quantitatives, statistique et analyse de données : 24 heures
- c) Théories des organisations : 30 heures

Trois enseignements spécifiques

- d) Fondements et cadres d'analyse de l'action publique
- e) Le cadre institutionnel de l'action publique
- f) Les transformations de l'action publique en question

2/ Un choix de quatre enseignements de 20 heures parmi six enseignements à option

- g) Management des organisations publiques : les leviers de la modernisation
- h) Gestion des services publics locaux de l'environnement
- i) L'action publique dans le secteur culturel
- j) Gestion publique du secteur de la Santé
- k) Mise en œuvre des politiques publiques et gestion
- l) Marketing public et relation de service

CONDITIONS D'ACCES

Les candidats doivent justifier d'un diplôme de fin de deuxième cycle du niveau de la maîtrise, en Sciences de Gestion ou Sciences Économiques, d'un diplôme d'ingénieur, d'un diplôme de grande école de commerce, ou de diplômes équivalents en relation avec le champ du Master Recherche. La commission de scolarité statue sur les équivalences. Les non titulaires de la Maîtrise française doivent déposer une demande d'équivalence auprès de l'Université Paris X-Nanterre.

La procédure d'inscription est double :

Premièrement, vous devez adresser une lettre de motivation et un CV au Professeur Jean-Michel Saussois (saussois@escpeurope.eu).

Deuxièmement, pour retirer un dossier, vous devez contacter : École Doctorale : Économie, Organisations, Société Secrétariat des Master Recherche Université Paris X Nanterre 200 avenue de la République, 92001 Nanterre cédex Tel : 01.40.97.78.14 / 01.40.97.41.29 / 01.40.97.78.49, e.mail : ed.eos@u-paris10.fr

Ce Master Recherche permet de valider 2 semestres d'études, soit 50 crédits ECTS, 10 cours électifs de 30 heures.

*** Les droits de scolarité sont ceux de 2 semestres d'études à ESCP Europe auxquels s'ajoutent les droits d'inscription universitaires.**

Cette spécialité n'est accessible qu'aux étudiants inscrits uniquement au Master Grande Ecole.

Elle est dispensée sur le site Panthéon - Assas Paris II

I - OBJECTIFS

Former des experts de l'évaluation et des systèmes des organisations complexes

Ce Master Recherche en Sciences du Management et de Gestion des Organisations a pour objectif principal de préparer des étudiants à la recherche et par la recherche

Il permet d'acquérir une connaissance approfondie des différents domaines du Management, d'en maîtriser les concepts fondamentaux et d'acquérir les compétences méthodologiques nécessaires à tous travaux de recherche approfondie.

Il forme des experts maîtrisant les techniques de l'évaluation des systèmes et des organisations très recherchés dans les cabinets de conseil en management ainsi que dans les structures privées et publiques.

Il est adossé au Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion de l'Université Panthéon - Assas (Largepa), dirigé par le Professeur Jacques ROJOT.

www.master-recherche.com

II - CONTENU

PEDAGOGIE

- **Une formation à la recherche et par la recherche**

La finalité de la formation académique s'articule autour de quatre axes principaux :

- Acquérir une connaissance approfondie et théorique des concepts fondamentaux en sciences de Gestion
- Maîtriser les disciplines internes et transversales en Gestion : Stratégie, Marketing, Théorie des Organisations, Gestion des Ressources Humaines, Finances
- Développer des capacités de synthèse et de raisonnement par la réalisation de travaux, d'exposés, dossiers et études de cas
- Construire une problématique de manière cohérente à partir d'une méthodologie de recherche définie

L'année est divisée en deux semestres. Lors du premier semestre, les étudiants suivent des enseignements annuels magistraux de Méthodes et Méthodologie de la Recherche en Gestion.

Lors du second semestre, les étudiants s'inscrivent à quatre séminaires de leur choix d'applications et de recherches en Gestion.

DEBOUCHES

- **Des fonctions de manager ou de chercheur en sciences de gestion**

Ce diplôme forme des experts de l'évaluation des systèmes et des organisations complexes. Il débouche sur des postes de responsables de mission d'expertise et d'inspection en entreprise, en cabinet de conseil et de management, dans des structures ministérielles et interministérielles ou grandes administrations, dans des organismes internationaux (OCDE, BIT, UEO, Union Européenne...)

Il forme également aux métiers d'Enseignants Chercheurs de l'enseignement supérieur : Universités, Grandes Ecoles et organismes de recherche (CNRS)

PROGRAMME

- **Un enseignement de haut niveau en sciences de gestion**

Ce master a pour finalité de développer une connaissance approfondie des sciences de Gestion et d'acquérir une vision élargie du Management et de ces principes fondamentaux grâce à :

- . une équipe professorale d'excellence composée de chercheurs prestigieux et de professionnels renommés
- . une pluridisciplinarité articulée autour de trois pôles d'enseignements (Management Stratégie/Ressources humaines et Organisation/Marketing)
- . une solide formation en épistémologie et méthodologie renforcée par des applications pratiques.

Des cours magistraux annuels

Méthodes et méthodologie de la recherche en gestion

- Management des Ressources Humaines
- Evaluation et Comparaison Sectorielle
- Théorie des Organisations
- Stratégie des Entreprises
- Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion
- Techniques Quantitatives
- Méthodes Qualitatives
- Modélisation pour la Recherche en Gestion

Des enseignements semestriels

Séminaires d'Applications de la Recherche en Gestion

- Evaluation dans le Secteur de la Défense
- Evaluation de la Compétitivité
- Fiscalité
- Politiques Marketing
- Communication Persuasive
- Grandes Politiques Publiques
- Intelligence Economique
- Prospectives et Stratégies du Futur
- Finance

Des partenaires d'excellence

Avec ESCP Europe, le CEFAG, le LARGEPA (laboratoire de recherche en sciences de gestion de l'Université Panthéon Assas) équipe de recherche reconnue par le ministère.

COMMENT INTEGRER LE MASTER RECHERCHE

Ce master est ouvert aux candidats titulaires d'un M1 (maîtrise) de gestion de sciences économiques, d'A.E.S, de droit privé ou titulaire d'un diplôme d'école de commerce ou d'ingénieur.

Les candidats titulaires d'un autre diplôme peuvent également être admis dans cette formation sur avis du conseil scientifique de l'université.

•Modalités d'inscription

Retrait des dossiers sur Internet : <http://www.u-paris2.fr> de mi-mars à mi- mai.

•Sélection

Sur dossier de candidature et entretiens de sélection fin juin devant un jury.

Résultat début juillet.

Pour tout contact

Elodie FIOC - Chef de Mission, 3ème cycle-Pôle Gestion

Université Panthéon -Assas (Paris II)

13 avenue Bosquet – 75007 PARIS - Tél. : 01 53 59 44 65 – Fax : 01 53 59 44 61

e-mail : elodie.fioc@u-paris2.fr

Directeur du Master recherche en sciences du management et de gestion des organisations

Nathalie Guibert, Professeur des Universités.

*** Ce Master Recherche permet de valider 2 semestres d'études, soit 50 crédits ECTS, 10 cours électifs de 30 heures.**

*** Les droits de scolarité sont ceux de 2 semestres d'études à ESCP Europe auxquels s'ajoutent les droits d'inscription universitaires.**

**Professeurs : Emmanuelle LEON, leon@escpeurope.eu,
Jennifer LANGOT LE MARDELEY, jangot@escpeurope.eu**

Cette option s'appuie sur le Mastère Spécialisé « Management des Ressources Humaines et des Organisations », classé chaque année n°1 de sa catégorie par le SMBG (<http://www.meilleurs-masters.com/>). Des informations complémentaires sont consultables sur le site d'ESCP Europe.

Le rythme et l'ampleur des cours ainsi que la période du stage sont ceux du Mastère Spécialisé. En conséquence, cette option s'adresse à des élèves particulièrement motivés ayant validé l'ensemble des crédits de l'année pré-Master et du cycle Master 1ère année. Le nombre de places est restreint. En fonction du statut de l'étudiant, des frais de scolarité supplémentaires sont susceptibles d'être exigés pour participer aux voyages et activités organisés dans le cadre de ce Mastère Spécialisé. Le Mastère Spécialisé permet de valider, sous réserve de satisfaire aux modalités d'évaluation, 2 semestres d'études, soit 10 cours électifs d'approfondissement de 30 heures.

I - OBJECTIFS

Ce Mastère Spécialisé a pour vocation principale de former des professionnels de haut niveau dans les domaines des ressources humaines et de l'organisation, qu'ils exercent en entreprise ou en cabinet de conseil.

Un professionnalisme alliant expertise et ouverture

Un authentique professionnalisme repose sur une vraie compréhension de la réalité des entreprises. Aussi, le professionnalisme est-il, tout à la fois, expertise et ouverture : expertise dans l'activité et ouverture sur le contexte politique, culturel et social. Si ce mastère spécialisé est un mastère en management des ressources humaines et des organisations, c'est qu'il a l'ambition de préparer des professionnels intégrant dans leur action, vision stratégique, exigences organisationnelles et intelligences des enjeux humains. L'expertise ne doit pas être un enfermement...

Une exigence intellectuelle alliée à une culture professionnelle

Aussi les élèves sont-ils confrontés sans cesse aux évolutions les plus récentes des divers champs de savoir et aux préoccupations les plus actuelles des professionnels, à leurs enjeux et à leurs pratiques. Cette articulation conduit à imaginer une pédagogie articulée sur des cours complétés par de nombreux ateliers thématiques, par des témoignages et conférences assurés par des praticiens.

Au-delà des ateliers et des conférences, les étudiants du MS se rendent physiquement sur le terrain, à la rencontre d'entreprises (en 2011-2012 : visite des ateliers historiques de Louis Vuitton, du technocentre de Renault, de l'usine d'Aulnay de L'Oréal et du site mondial de GE Healthcare). Afin de mieux comprendre la réalité du métier de consultant, les étudiants sont aussi conduits à découvrir le positionnement de différents cabinets de conseil (en 2011-2012 : IDRH, Sia Conseil, Kurt Salmon, Bearing Point...).

Une orientation résolument managériale, politique et stratégique

Fidèle à la vocation de l'école, la vision privilégiée par ce programme est une vision managériale, politique et stratégique. Mais bien évidemment, cette vision est enrichie par celle du juriste soulignant les exigences de la loi, par celle du psychologue attentif aux attentes des salariés, par celle du sociologue sensible aux relations de pouvoir et aux phénomènes culturels...

Si les pratiques managériales et leur instrumentation ne sauraient être ignorées, leur usage sera toujours replacé dans une perspective politique et stratégique.

II - SELECTION

Les élèves souhaitant suivre le Mastère Spécialisé « Management des Ressources Humaines et des Organisations » doivent prendre contact avec le directeur scientifique (en mettant en copie Jennifer Langot Le Mardeley) et lui adresser une lettre de motivation et un CV par courrier électronique. L'une et l'autre doivent être rédigés en français. Un entretien sera alors organisé. Bien entendu, tout élève souhaitant des informations préalables pourra prendre également contact avec le directeur scientifique, ou avec la directrice des Mastères Spécialisés, Marion Leparmentier mleparmentier@escpeurope.eu

III - CONTENU

Modules de cours

Les cours sont organisés en quatre pôles complémentaires :

- **un pôle « ressources humaines »** avec ses enseignements de gestion des ressources humaines, son séminaire sur les catégories socio-professionnelles, son cours de GRH en milieu international et son cours sur la formation professionnelle continue. En 2012, le cours de GRH stratégique a eu lieu à HEC Montréal (animé par le professeur Alain Gosselin) et un cours de Strategic HR Metrics a permis d'accueillir le professeur John Hausknecht de l'université Cornell.
- **un pôle « organisation »** avec des enseignements sur l'organisation et la gestion d'activités de conseil dans ce champ, mais également sur l'articulation entre fonction RH et organisation.
- **un pôle « management des collectifs de travail »** avec un cours sur les apports des sciences humaines au management, un cours sur le management au quotidien, un cycle de conférences sur la gestion des risques psycho-sociaux et des ateliers sur la diversité.
- **un pôle « droit et relations sociales »** avec des cours de droit du travail (situation individuelle et relation collective), et un cours sur les relations sociales portant sur l'évolution des pratiques de négociation et de gestion des conflits en France et en Europe.

La partie enseignement de ce programme se termine par un séminaire international alternant enseignements dans une université et rencontres avec des professionnels en gestion des ressources humaines. Fin mars 2012, les élèves du programme sont partis pendant 10 jours en Amérique du nord (HEC Montréal puis Cornell) pour des séminaires sur mesure alternant conférences thématiques et rencontres avec des professionnels

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Dans ce Mastère, notre pédagogie vise à équilibrer des cours réalisés par des spécialistes du domaine provenant d'institutions reconnues et des ateliers, animés par des professionnels en activité. Ainsi, les étudiants sont en mesure de s'approprier les évolutions les plus récentes du savoir dans les disciplines abordées tout en découvrant les différentes pratiques mises en œuvre dans les entreprises et cabinets de conseil. La pédagogie choisie marie l'exigence conceptuelle et la recherche d'opérationnalité. De conception très active, elle invite les élèves à aller à la rencontre de la réalité du management au sein même des entreprises, en développant une attitude de compréhension critique exigeante.

V - MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation se fera sous forme de contrôle continu, études de cas, devoirs personnels, dossiers thématiques et monographies.

Professeur : Nathalie LUGAGNE & Hubert BONAL, lugagne@hec.fr, bonal@hec.fr
Assistante : Marie-Françoise AUGUSTIN, 01 39 67 72 52, augustin@hec.fr

Enseignée à HEC (80% des cours se déroulent Porte de Champerret Paris 17^{ème})
Cette option est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande Ecole. Elle valide 220 h/30 ECTS, soit un seul semestre, et se déroulera du 4 septembre 2013 au 15 janvier 2014. Elle peut être prolongée par un stage de recherche jusqu'à fin avril lié à la majeure et permettant de valider le mémoire de recherche à HEC (décision à prendre avant fin octobre 2013)
Site d'information sur la majeure (avec plus de détails) : <http://alternative.hec.fr> et
Observatoire du Management Alternatif www.hec.fr/amo

I - OBJECTIFS

Les pratiques de management vont connaître dans les prochaines années des transformations majeures, du fait notamment des tensions économiques, sociales et écologiques qui marquent notre modèle de développement. Le défi qui est proposé est de concilier l'efficacité dans la production de biens et services avec des valeurs qui sont essentielles à la survie et au bien-être de nos sociétés : respect de la nature, justice sociale, développement des individus et respect de leur quête de sens.

Au-delà même des pratiques, nous sommes appelés à un renouvellement en profondeur de nos représentations de ce qu'est un entrepreneur et de l'action dans le monde économique. La Majeure Alternative Management d'HEC s'adresse à ceux qui souhaitent comprendre et / ou participer à ce renouvellement.

Elle vise à les rendre **mieux à même d'initier et d'accompagner des processus de changement et d'innovation dans des contextes organisationnels et humains complexes**, en prenant en compte des dimensions, non seulement technologiques et économiques, mais aussi humaines, sociétales et écologiques.

La réussite de ces entreprises passe par la capacité à :

- comprendre les facteurs de réussite de telles entreprises, notamment par une connaissance étendue de pratiques d'innovation socio-économiques variées,
- poser des diagnostics pertinents sur les systèmes d'acteurs concernés et à comprendre les logiques d'action en présence,
- identifier les creusets d'innovation et inventer des possibles
- mobiliser les acteurs dans une dynamique commune constructive.

Pour atteindre ces objectifs, la Majeure propose une pédagogie particulière alliant **des cours à fort contenu théorique** et de réflexion et **des projets très concrets** choisis en fonction des capacités à développer chez les étudiants.

II - PROFIL DES ETUDIANTS, DEBOUCHES ET CRITERES DE SELECTION

La Majeure Alternative Management insiste :

- sur le développement de certaines compétences génériques (esprit critique, créativité, ouverture, rigueur intellectuelle, capacité d'entreprendre...);
- sur une analyse critique, qui se veut systématique et rigoureuse des pratiques managériales, permettant d'anticiper les transformations à venir.

Cette orientation la prédispose à accueillir des étudiants ayant un projet professionnel atypique, mais elle s'adresse aussi aux étudiants qui se destinent à des parcours plus « classiques » et qui cherchent toutefois à se préparer aux transformations à venir.

Les choix professionnels de nos étudiants à la sortie de l'école sont extrêmement variés et nous avons à cœur de les accompagner sans a priori d'aucune sorte dans la construction du projet professionnel qui leur convient. Nous comptons ainsi parmi nos anciens aussi bien des banquiers, des auditeurs, des chefs de produits, des consultants, que des entrepreneurs, des responsables de ressources humaines, des gestionnaires de projets de développement, des managers de PME ou d'entreprises de l'économie sociale. Le sens critique, la capacité à intervenir comme acteur de changement dans des systèmes complexes, et le sens de l'innovation sont des

compétences que les étudiants sont en effet amenés à valoriser dans tous les milieux professionnels. Parce qu'elle est un projet collectif, la Majeure Alternative Management ne s'adresse qu'à des étudiants très motivés.

Un fort investissement personnel est requis à plusieurs niveaux :

- définition et conduite en équipe d'un projet opérationnel,
- implication dans l'animation de la Majeure (organisation de tables-rondes, accueil d'invités)
- travail de recherche approfondi (Projet Personnel Accompagné)

La sélection des candidats s'opère à partir des éléments suivants :

- un dossier contenant, outre le profil de notes, la réponse à diverses questions ;
- un entretien avec les professeurs responsables de la Majeure.

III - CONTENU

La Majeure se compose :

- d'un « **Projet Opérationnel** » mené en équipe » (§ a),
- d'une série de cours et séminaires permettant de couvrir les grands enjeux et thèmes de la Majeure (§ b),
- d'un « **Projet Personnel Accompagné** » (recherche approfondie d'innovation, de réflexion ou d'enquête), (§ c), débouchant notamment sur le mémoire de recherche obligatoire du diplôme ESCP Europe (de février à mi-mai).

L'ensemble de ces obligations académiques (validation des enseignements et du mémoire de recherche) se terminent début mai ce qui libère les étudiants pour des programmes personnalisés selon leurs contraintes académiques restant à remplir, ou bien pour un début de vie professionnelle.

Les élèves d'ESCP Europe qui le souhaiteraient, pourront terminer la majeure début janvier pour mener leur semestre 2 en échange et réaliser leur mémoire selon d'autres modalités à ESCP Europe.

a) Le projet opérationnel d'innovation sociétale (en groupe de 3-4)-sept-déc

De septembre à janvier, à raison d'un ou deux jours par semaine, chaque étudiant mène en groupe un **Projet Opérationnel**, le plus souvent pour le compte d'une organisation ou d'une entreprise. Il peut s'agir :

- soit d'un projet de création d'entreprise, d'une nouvelle activité, d'un produit ou service,
- soit d'une mission de conseil ou d'étude.

Dans l'esprit de la Majeure, ces projets sont liés à des initiatives porteuses de changement social et/ou de renouvellement des pratiques managériales (stratégie, marketing, organisation du travail). Ils présentent tous des dimensions, non seulement technologiques et économiques, mais aussi humaines, sociétales et/ou écologiques.

Ils permettent aux étudiants de développer des compétences entrepreneuriales et/ou de conseil.

b) Les cours

La palette des cours offerts permet de naviguer du niveau micro des pratiques managériales au niveau macro des équilibres sociaux, économiques et écologiques.

La Majeure cherche en effet à articuler l'innovation managériale avec les grands enjeux auxquels elle cherche à répondre.

Intitulé du cours	Objectifs	Volume horaire
Cours de cadrage global		
Histoire de la critique du capitalisme (Eve Chiapello/Ludovic François)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ approfondir les différents courants critiques et apprendre à les envisager comme porteurs d'avenir et de propositions de réforme ◆ mieux comprendre les interactions entre les entreprises et les courants critiques et la façon dont se produisent les changements managériaux 	30h
Globalisation, financiarisation, développement et régulation (AL Delattre/ N Meisel / A Pottier)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ identifier les grandes forces et nouvelles interdépendances qui procèdent de la globalisation économique qui contraignent le management ◆ comprendre les caractéristiques générales et les spécificités de la mondialisation grâce à une perspective historique longue 	24h

Grands défis planétaire et gouvernance mondiale (<i>Divers intervenants, coordonnés par Hubert Bonal</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ comprendre les grands défis planétaires actuels caractéristiques de notre système socio-économique risquant de rendre la planète difficilement vivable dans les prochaines décennies, mais aussi découvrir les pistes de solution aux problèmes posés passant notamment par de nouvelles formes d'activité économique ◆ se familiariser avec une approche globale et systémique des problèmes environnementaux et sociétaux. 	30h
Cours sur les pratiques de management alternatives		
Stratégie d'entreprise & gouvernance alternative (<i>Hugues Robert/Pierre Yves Gomez/Aurélien Acquier/Arnaud Van Waeyenberge</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 47) analyser les stratégies classiques ainsi que les politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises avec un œil critique 48) comprendre les enjeux actuels du gouvernement des entreprises et réfléchir à ce qui fonde la légitimité des dirigeants 	36h
Entreprises et finance sociales et solidaires (<i>Hervé Gonil et intervenants</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 49) connaître l'histoire, les logiques et les valeurs des organisations alternatives à celles de l'entreprise privée classique (mutuelles, coopératives, fondations, associations) et de la finance classique (ISR, fonds d'investissement spécialisés, micro-finance, banque alternative,..) 50) être sensibilisé aux questions de gestion particulière qu'elles rencontrent (gouvernance, évaluation, gestion des bénévoles,...) 	30h
Réinventer le travail et changer les organisations (<i>Denis Bourgeois et Nathalie Lugagne</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 51) comprendre les raisons qui font que le travail manque bien souvent de sens et d'attractivité 52) étudier les formes innovantes d'organisation du travail donnant davantage de responsabilité et de possibilités de développement aux collaborateurs 53) repérer les différents éléments qui influent sur la capacité à changer les organisations : les résistances comme les leviers, les diverses méthodes de conduite ou de facilitation du changement, les questions éthiques qui se posent à un agent de changement. 	30h
Manager la performance économique, sociale et écologique (<i>A Mehrpouya/ DL Arjalès / D Martinez</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 54) comprendre que les systèmes de gestion reflètent les valeurs d'une organisation. Ils relaient certaines idéologies et influencent les pratiques managériales. 55) analyser les initiatives actuelles de mesure de performance alternative (triple bottom line etc.) 56) apprendre à faire évoluer les systèmes de gestion de la performance pour intégrer la question sociale ou environnementale 	20h
Marketing, communication et consommation responsables (<i>Divers intervenants</i>)	<ul style="list-style-type: none"> 57) comprendre comment la conception de produit /service ainsi que la communication d'entreprise peuvent intégrer les grands enjeux sociaux et écologiques 58) connaître les grandes tendances de la consommation ainsi que les ressorts du comportement du consommateur sur lesquels on peut s'appuyer pour promouvoir des pratiques et produits alternatifs 59) découvrir le fonctionnement des labels, et le marketing sociétal 	12h

c) **Projet Personnel Accompagné » (le mémoire de recherche)**

Les étudiants d'ESCP peuvent choisir de faire leur mémoire à l'ESCP ou de le faire à HEC avec la majeure.

Le mémoire est une occasion unique de prendre du recul et de faire un travail de réflexion personnel. Il suppose un investissement important de l'étudiant.

Nous souhaitons que les étudiants puissent **choisir un thème de travail en rapport avec ceux de la Majeure**

mais aussi avec leurs intérêts et leurs aspirations professionnelles, afin de profiter au mieux de cette opportunité qui leur est proposée. Nous cherchons des tuteurs spécialistes des thèmes de recherche choisis qui peuvent éventuellement appartenir à d'autres disciplines que le management comme travailler dans d'autres institutions (économistes, sociologues, juristes, politistes, historiens, théologiens, philosophes,...).

Les étudiants peuvent également **partir à l'étranger** dans ce cadre. La Majeure a ainsi travaillé à construire des partenariats avec des groupes de recherche, des think-tanks, des fondations en France et à l'étranger, ainsi qu'avec des lieux de réalisations innovantes qui présentent un intérêt à être documentés par de tels travaux.

Les élèves qui le souhaitent pourront intégrer **l'incubateur social HEC** pour démarrer un projet d'entreprise sociale.

Professeur : Jean-Claude BOCQUET, jean-claude.bocquet@ecp.fr

Enseigné à : École Centrale Paris

Cette option est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande Ecole.

Elle est une des options proposées par l'École Centrale Paris à ses étudiants ingénieurs de 3^{ème} année. Elle se déroule à Châtenay-Malabry de début septembre à fin mars.

I - OBJECTIFS

Analyser, modéliser, évaluer et optimiser les organisations et les processus des entreprises manufacturières et de services.

II - CONTENU

1. Le parcours commun

Trois cours transversaux de méthodologies et modélisation utiles à tous sont suivis par l'ensemble des élèves : Systémique et création durable de valeurs - Introduction à la modélisation et l'optimisation - Aide à la décision et analyse des risques.

2. Les parcours

Chaque élève choisit un parcours parmi 4 :

- parcours Marché Innovation Conception
- parcours Industrialisation Production
- parcours Supply Chain Management
- parcours Stratégie et management de la performance.

3. Les Electifs

Dans une série de 20 cours de 24h, chaque élève en choisit au 4 ou 5 s'il le souhaite. Le choix est totalement libre. Ces cours électifs vont des sciences de l'ingénieur (robust design, système d'information, qualité, modélisation et simulation de la production, Lean Manufacturing..), à la recherche opérationnelle (optimisation combinatoire, graphes, réseaux, modèles stochastiques, aide multicritère à la décision, simulation...) en passant par les sciences humaines et de gestion (économie de l'immatériel, théorie d'organisations innovantes, gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion avancé, décisions d'investissement...). Les choix de ces cours électifs permettent d'individualiser les parcours de chaque élève, qui sera aidé dans ces choix par un coach.

4. Le projet

Il se déroule par groupe de 5 élèves d'octobre à mars, en parallèle avec les enseignements scientifiques et techniques. D'une durée de 150h par élève (750h par projet), il correspond à un besoin industriel réel, et fait l'objet d'un contrat d'objectifs, il est évalué sur la qualité des livrables remis à l'entreprise. Chaque projet bénéficie de deux ressources enseignantes, une ressource méthodologique pour l'organisation du projet et une ressource scientifique et technique sur le sujet traité.

Pour tout renseignement complémentaire, n'hésitez pas à consulter le site de l'école Centrale Paris, www.ecp.fr (Ingénieurs centraliens - 3^{ème} année)

III - SELECTION

Les étudiants doivent présenter un dossier de candidature composé d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae. Ce dossier est à déposer au service de la scolarité 2^{ème} année Cycle Master (bureau 5115).

Professeur : Eléonore MOUNOUD

Responsable des programmes Mastères Spécialisés : Béatrice ROCHER - beatrice.rocher@ecp.fr

Enseigné à : École Centrale Paris.

Ce Mastère spécialisé est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande École. Il est proposé par l'École Centrale Paris. Il se déroule à Châtenay-Malabry de septembre à septembre. Pour suivre le Master Spécialisé, des frais de scolarité supplémentaires (de l'ordre de 7000 Euros) seront à payer à Centrale Paris. Ils seront exigés en plus des frais de scolarité de M2.

I - OBJECTIFS

Le MS Technologie & Management représente l'unique opportunité pour des diplômés de l'enseignement supérieur en management, commerce et gestion d'acquérir une formation scientifique et technologique dont le contenu soit adapté à leurs besoins et à leur niveau.

Pour accéder aux secteurs d'activité où la technologie et l'innovation priment, une double compétence en technologie et en management est nécessaire. De nombreuses formations complémentaires permettent aux ingénieurs et scientifiques de développer leur expertise en finance, stratégie, marketing. Seul le MS T&M permet, sans refaire l'ensemble d'un cursus d'ingénieur, d'acquérir les connaissances et les raisonnements nécessaires pour prendre des responsabilités dans les secteurs industriels à forte valeur ajoutée technologique et pour travailler au développement des entreprises en collaboration avec des ingénieurs.

II - CONTENU

Bloc 1 : sciences industrielles

Mathématiques : Remise à niveau

Chimie

Energétique

Matériaux

Physique : mécanique

Projet transversal scientifique

Bloc 2 : technologies numériques

Physique : électricité

Electronique

Technologies de l'Information

Télécommunications

Télécommunications mobiles

Ingénierie Numérique & Collaborative

Architecture Web

Bloc 3 : management de projets innovants

Gestion de projet

Management stratégique des DSI

Protection de l'innovation

Economie de l'innovation

Droit de l'Informatique et des Télécommunications

Projet Transversal en management de l'innovation

Bloc 4 : Ateliers de professionnalisation

Projet professionnel

Cycle de conférences : analyses sectorielles :

- Informatique et Télécoms
 - Procédés et Environnement (biotechnologie, énergie et environnement)
 - Industrie (automobile, aéronautique, robotique...)
- Conférences de nouvelles technologies innovantes

Bloc 5 : projet technico-économique

(CPI – Création de Projet Innovant, projet innovation, incubateur)

Bloc 6 : Mission professionnelle (4 à 6 mois de stage).

III - SELECTION

Les étudiants doivent envoyer un dossier de candidature composé d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae par mail à Béatrice ROCHER. Ils seront convoqués à un entretien à l'Ecole Centrale.

Ce dossier est à déposer, en parallèle, à ESCP, au service de la scolarité 2ème année Cycle Master (bureau 5115).

IV - CONTACT

Pour tout renseignement à l'Ecole Centrale Paris sur la formation, les modalités administratives ou pour être mis en relation avec des anciens qui ont suivi le double cursus (échange ou double diplôme) :

Béatrice ROCHER - 01 41 13 13 99 – beatrice.rocher@ecp.fr

Secrétariat : 01 41 13 16 18.

*Professeur : DETRICHE, jean-marie.detriche@ecp.fr, Marc AIGUIER, marc.aiguier@ecp.fr,
Céline HUDELOT, celine.hudelot@ecp.fr*

Enseigné à : Ecole Centrale Paris.

Cette option est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande École.

Elle est une des options proposées par l'Ecole Centrale Paris à ses étudiants ingénieurs de 3ème année. Elle se déroule à Châtenay-Malabry de début septembre à fin mars.

I - OBJECTIFS

L'objectif de l'option est de former des architectes systèmes capable d'appréhender à la fois les dimensions techniques liées à la maîtrise de projets industriels complexes et de grande taille, et les dimensions managériales de la gestion de tels projets.

II - CONTENU

1. Le parcours commun

Algorithmique avancée, Réseaux et architecture des systèmes, Conception et programmation orientées objet, Stratégie d'entreprise & Technologies de l'information, Management de projet.

2. Les branches

L'option comprend trois branches qui incarnent trois grandes familles de métiers :

Branche « Génie Informatique »

Elle apporte une spécialisation dans les technologies de développement et la conception de systèmes informatiques. On y abordera à la fois les concepts liés à la modélisation, aux spécifications et aux développements, mais aussi les aspects avancés d'architecture des systèmes informatiques tels que les architectures distribuées, l'optimisation de systèmes ou encore le traitement de grandes masses de données.

Branche « Systèmes Avancés »

Elle traite de la conception et de la maîtrise des systèmes de traitement de l'information en temps réel dans les processus industriels, comme par exemple les systèmes embarqués. Elle intègre les contraintes matérielles des systèmes de contrôle temps réel ainsi celles des systèmes techniques commandés.

Branche « Management des Systèmes d'Information »

Elle apporte une vision d'ensemble du système d'information d'entreprise. Partant de la vision de l'architecture d'entreprise, l'enseignement est structuré autour des principaux composants du système d'information avec pour fil directeur la modélisation des processus métier. Les interventions de professionnels du domaine et la pratique d'études de cas permettent d'enseigner l'articulation de ces composants (Gestion d'entreprise, Production, Finance, Gestion des Clients, Pilotage et Décision, Gestion des Connaissances).

3. Les Electifs

Dans une série de 15 cours, chaque élève choisit 5 modules d'électifs. Le choix est totalement libre.

4. Le projet

Le programme est complété par plusieurs mini-projets encadrés, et par un projet transverse, autonome, réalisé en équipe. Certains projets peuvent aboutir à des créations de start-up ou des lancements d'initiatives open-source.

Pour tout renseignement complémentaire, n'hésitez pas à consulter le site de l'école Centrale Paris, www.ecp.fr (Ingénieurs centraliens - 3ème année)

III - SELECTION

Les étudiants doivent présenter un dossier de candidature composé d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae. Ce dossier est à déposer au service de la scolarité 2ème année Cycle Master (bureau 5115).

Professeur : Yolaine BOURDA, yolaine.bourda@supelec.fr

Cette option est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande École.

Elle est proposée par Supélec et se déroule de septembre à fin mars sur le campus de Gif sur Yvette. Elle permet de valider 40 ECTS de crédits électifs.

I - OBJECTIFS

La majeure de troisième année de Supélec « Systèmes Informatiques » vise à former des spécialistes de haut niveau en informatique, plus particulièrement en production de logiciels, et qui auront la responsabilité de la mise en place ou de la conception de systèmes d'information à grande échelle.

Elle s'articule autour de deux axes majeurs : l'« informatique fondamentale » qui propose une approche théorique indispensable de l'informatique, et les « méthodes et outils » nécessaires pour gérer les problèmes posés par l'informatisation de plus en plus poussée des entreprises.

L'enseignement est donc conçu avec un objectif qui est, non seulement de permettre de maîtriser les méthodes et techniques mises en œuvre dans les développements actuels, mais aussi d'être les moteurs des évolutions futures dans ce domaine.

II - SELECTION

Les étudiants doivent présenter un dossier de candidature composé d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae. Ce dossier est à déposer au service de la scolarité 2ème année Cycle Master (bureau 5115).

III - CONTENU

1/Majeure

- Concepts des langages et techniques de programmation
- Ingénierie technique et humaine des systèmes informatiques
- Langages de calcul
- Modélisation des systèmes
- Sémantique des langages/vérification des systèmes
- Traitement des langages

2/ Mineures

Les élèves ont à choisir six unités d'enseignement de 27 heures chacune, parmi celles qui leur sont proposées sur leur campus. Les modalités de ce choix sont précisées lors des séances d'information organisées dès la rentrée de la troisième année.

3/ Etudes et projet

L'étude industrielle vise à assurer la dernière étape de la transition de l'étudiant vers le monde de l'entreprise. C'est pourquoi l'accent est particulièrement mis sur l'autonomie, l'initiative, les méthodes de travail (bibliographie, gestion du temps, travail en équipe, voire travail à distance) et sur la qualité de la production et des résultats (innovations, logiciels et leur documentation, rapport de synthèse, présentation orale ...)

4/ Séminaire

Les élèves ont à choisir un séminaire parmi ceux qui sont proposés. Ce séminaire prend la forme d'un enseignement bloqué sur quatre jours temps plein. Ils consistent la plupart du temps en une mise en situation réelle (études de cas, formation au leadership...).

5/ Travail de fin d'études

Les études courtes (une à huit séances de 4,5 heures selon les études), ou longues (projets) accompagnent la formation des élèves. Les études longues sont, pour la plupart, réalisées sous la forme de CEI (Convention d'Étude Industrielle) qui constituent, avec les stages de fin d'études, deux composantes essentielles de la

pédagogie de Supélec qui facilitent la transition vers le monde de l'entreprise. Les élèves, organisés en binômes ou trinômes, effectuent un projet de recherche ou de développement sur un sujet proposé à l'École par une entreprise dans le cadre d'une convention de partenariat. Ce projet se déroule sous la responsabilité scientifique et pédagogique d'un enseignant-chercheur. Il fait l'objet d'un mémoire et d'une soutenance.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

Cet enseignement, destiné à parfaire les connaissances de l'élève, dans le domaine de spécialisation choisi, est dispensé, soit par des enseignants chercheurs dans le cas de cours théoriques, soit par des ingénieurs de l'industrie spécialistes du domaine dans le cas de cours plus techniques.

L'enseignement se décompose en deux périodes : une première période académique s'étendant de septembre à fin mars est suivie du travail de fin d'études d'une durée de cinq mois.

V - MODALITES D'EVALUATION

Examens et travaux évalués soit sous la forme de notes affectées de coefficients pondérateurs, soit directement en niveau (travail de fin d'études).

Professeur : Ludovic ME, ludovic.me@supelec.fr

Cette option est accessible aux étudiants qui ne sont inscrits qu'au diplôme Master Grande École.

Elle est proposée par Supélec et se déroule de septembre à fin mars sur le campus de Rennes. Elle permet de valider 40 ECTS de crédits électifs.

I - OBJECTIFS

L'objectif de cette majeure est une formation de haut niveau dans le domaine de la gestion de l'information dans les organisations. Les étudiants devront, après une analyse des besoins, mettre en œuvre des techniques de conception puis choisir et intégrer les outils les plus adaptés tant au niveau matériel que logiciel. Cette majeure se distingue par une orientation importante plus poussée sur les réseaux informatiques et la sécurité des systèmes informatiques.

II - SELECTION

Les étudiants doivent présenter un dossier de candidature composé d'une lettre de motivation et d'un curriculum vitae. Ce dossier est à déposer au service de la scolarité 2ème année Cycle Master (bureau 5115).

III - CONTENU

1/ Majeure

- Cryptographie pour l'ingénieur
- Fondements
- Ingénierie de la SSI
- Prévention et détection des intrusions et maliciels
- Protection des contenus multimédia
- Sûreté de fonctionnement

2/ Mineures

Les élèves ont à choisir six unités d'enseignement de 27 heures chacune parmi celles qui leur sont proposés sur leur campus. Les modalités de ce choix sont précisées lors des séances d'information organisées dès la rentrée de la troisième année.

3/ Études et projet

- Études de laboratoire : durant les deux premiers mois de la formation, les étudiants conduisent, par groupe de 3, quatre études courtes d'une durée de 20 heures chacune. Durant ces études, les étudiants doivent faire preuve d'initiative personnelle dans la conduite de leur travail.
- Projet ou étude industrielle : le projet ou l'étude industrielle porte sur un sujet en lien avec les thèmes de l'option et est réalisée sous la supervision d'un enseignant-chercheur. Les sujets de projet sont souvent liés aux travaux en cours dans l'équipe « Sécurité des Systèmes d'Information et des Réseaux » de Supélec. Les études industrielles, sont quant à elle réalisées, comme leur nom l'indique, en partenariat avec un industriel sur un sujet qui l'intéresse. Dans un cas comme dans l'autre, la coopération, avec l'équipe de recherche ou avec l'industrie, constitue un aspect important de ce travail. D'un volume de 250h réparties entre novembre et mars, le projet ou l'étude représente une part importante de l'option SIS et constitue un « couronnement » de la formation reçue à Supélec, puisqu'il s'agit, pour la première fois, d'y mettre en pratique sur un cas réel le savoir, savoir-faire et savoir-être acquis à l'école. Certains étudiants poursuivent par un stage sur le même sujet.

4/ Séminaire

Les élèves ont à choisir un séminaire parmi ceux qui sont proposés. Ce séminaire prend la forme d'un enseignement bloqué sur quatre jours temps plein. Ils consistent la plupart du temps en une mise en situation réelle (études de cas, formation au leadership...).

5/ Travail de fin d'études

Les études courtes (une à huit séances de 4,5 heures selon les études), ou longues (projets) accompagnent la

formation des élèves. Les études longues sont, pour la plupart, réalisées sous la forme de CEI (Convention d'Étude Industrielle) qui constituent, avec les stages de fin d'études, deux composantes essentielles de la pédagogie de Supélec qui facilitent la transition vers le monde de l'entreprise. Les élèves, organisés en binômes ou trinômes, effectuent un projet de recherche ou de développement sur un sujet proposé à l'École par une entreprise dans le cadre d'une convention de partenariat. Ce projet se déroule sous la responsabilité scientifique et pédagogique d'un enseignant-chercheur. Il fait l'objet d'un mémoire et d'une soutenance.

IV - METHODES D'ENSEIGNEMENT

L'enseignement se décompose en trois périodes :

- la période académique de septembre à fin janvier
- le projet de novembre à mars
- le stage (travail de fin d'études) du 1er avril à fin août

V - MODALITES D'EVALUATION

Examens et travaux évalués soit sous la forme de notes affectées de coefficients pondérateurs, soit directement en niveau (travail de fin d'études).

ESCP Europe se réserve le droit d'apporter des modifications aux modalités pédagogiques
et modalités d'évaluation des cours présentés dans ce catalogue.

Directeur de publication : Thomas ALLANIC

Édition et réalisation : Leïla DJENDOUBI

Impression : Imprimerie ERMES

Ce document a été réalisé en mai 2013.