EXECUTIVE DOCTORATE OF BUSINESS ADMINISTRATION

12th Autumn International Seminar

30 September – 2 October 2026

Groupe IGENSIA Education · Nanterre Campus

Business Science Institute Autumn International Seminar

Table des matières / Contents

Mot du Président 1

Introduction from the President 2

Discours d'ouverture / Welcome speech 3

Seminar Programme / Programme du Séminaire 4

Directions to the campus / Se rendre au campus 7

Online Thesis Defences / Soutenances de thèses en ligne 8

Online CRBA Presentations / Présentations de CRBA en ligne 10

List of CRBA Participants (Certificate of Research in Business Administration – SEPT. 2026) 11

List of Thesis Candidates (Doctorate of Business Administration – SEPT. & OCT. 2026) 13

Conferences & Workshops / Conférences & Ateliers 16

Mercredi 30 septembre 2026 / Wednesday 30 September 2026 16

Jeudi 1er octobre 2026 / Thursday 1 October 2026 18

Doctor Honoris Causa 2026 20

Doctorants soutenant leur thèse / Candidates defending their thesis 21

- Taieb ALAOUI HAROUNI (Casablanca 1) 21
- Thomas BRAULIK (Online DBA-Deut. 3) 23
- Ali CHAARI (Frankfurt 2) 26
- Bénédicte DOERFLINGER (Paris 7) 29
- Joseph Magloire ENDAMAN EYUIMAN (Douala 3) 32
- Kokora Allégbé GUILLAUME (Abidjan 2) 34
- Ting GUO (Shanghai 4) 38
- Aichatou HABIBOU OUMANI (DBA à distance 5) 40
- Mario HARTUNG (Frankfurt 4) 43
- Mohamed-Ali HSAINI (DBA à distance 6) 45
- Somchat KALASUK (Bangkok 1) 47
- Aïssé KEITA (Bamako 2) 50
- Henri KRIKORIAN (Geneva 7) 52
- Dawei LI (Online DBA Deutsch 2) 54
- Fulvio MACCARONE (Geneva 7) 56
- Nouri MELKI (Paris 7) 59
- Viviane MONTEIRO (English Online 2) 61
- Wilhelmus (Wim) NIJDAM (English Online 2) 63
- Leila PANKONIN (Frankfurt 4) 66
- Lantoniaina (Lanto) RAKOTOARISOA (Paris 7) 70
- Thierry SCHLAGDENHAUFFEN (DBA Sustainable Innovation Management 1) 72
- Konstantin Alexios STRANGAS (English Online 1) 74

Ibrahima Sory SYLLA (DBA à distance 7) 77
Bi Désiré TRA (Abidjan 2) 79
Daniel TREIMER (Online DBA Deutsch 3) 81
David E. TURNER (DBA Sustainable Innovation Management 2) 83
Bess WONG (DBA Sustainable Innovation Management 2) 87
Guang XU (Shanghai 4) 89
Professeurs des Jurys / Examination Panel Faculty Members 91
Doctors participant aux Jurys / Examination Panel Alumni Members 94

Mot du Président

Chères doctorantes, chers doctorants, chers diplômés, chers collègues et partenaires,

Je suis heureux de vous retrouver pour ce 12e Séminaire international d'automne. Ces trois journées sont l'occasion de présenter de nouvelles recherches, de confronter les expériences et de retrouver celles et ceux qui font vivre la communauté du Business Science Institute, bien au-delà de la soutenance de leur thèse.

En 2026, nous sommes à mi-parcours de notre plan stratégique **IMPACT 2028**. Ses trois ambitions — assurer la pérennité du Business Science Institute, développer notre présence internationale et mieux faire connaître l'impact de nos diplômés — guident les projets que nous menons aujourd'hui.

Nos partenariats en donnent une illustration concrète. Nous collaborons avec ICN Business School et Manchester Metropolitan University, dont les écoles de management détiennent toutes deux la triple accréditation AACSB, EQUIS et AMBA. Notre partenariat avec l'Université Paris-Saclay nous associe à un établissement classé 13e au monde dans le classement de Shanghai 2026. Plus récemment, nous avons conclu un accord avec la Haute école spécialisée Kalaidos à Zurich pour le développement d'un groupe germanophone.

Nous renforçons également nos liens avec les organisations professionnelles. Après les accords conclus avec l'Association for Key Account Management (AKAM), qui réunit des spécialistes de la gestion des grands comptes, et le Conseil national de l'ordre des experts-comptables (CNOEC), celui signé en septembre avec la Fédération internationale des experts-comptables et commissaires aux comptes francophones (FIDEF) ouvre de nouvelles possibilités de collaboration à l'échelle internationale.

Cette ambition repose aussi sur les connaissances produites par nos doctorants et nos diplômés. Notre collection publiée chez EMS Éditions compte désormais 76 ouvrages. Un livret réunissant les parcours, les travaux et les contributions de nos 26 chercheurs associés diplômés (*Associate Researchers*) a été préparé et sera prochainement mis à disposition de notre communauté. Il donnera une plus grande visibilité à leurs recherches et à la manière dont ils continuent à les faire vivre après leur DBA. Une plateforme permettant aux diplômés de proposer des interventions pédagogiques est également en cours de finalisation. Sous la coordination de notre vice-président, le professeur Pierre-Jean Benghozi, nous travaillons enfin à un projet d'ouvrages thématiques qui fera dialoguer les résultats des 243 thèses soutenues à ce jour. Ces initiatives prolongent la portée des recherches de nos diplômés et contribuent au rayonnement du Business Science Institute.

Ce séminaire témoigne de la vitalité de notre communauté. Après 11 soutenances de thèse et 15 présentations de CRBA en mars, 28 soutenances et 19 présentations de CRBA sont prévues lors de la session d'automne. Elles mobiliseront **91 professeurs et 26 diplômés** au sein des jurys, une participation d'une ampleur remarquable pour un programme DBA. Je les remercie chaleureusement de leur engagement auprès des candidats à ces étapes décisives.

À toutes celles et tous ceux qui présenteront leur CRBA ou soutiendront leur thèse cette semaine, j'adresse mes vœux de pleine réussite. Je vous souhaite à toutes et à tous un excellent séminaire.

Professeur Michel Kalika

Président du Business Science Institute

Introduction from the President

Dear doctoral candidates, graduates, colleagues and partners,

I am delighted to welcome you to the 12th Autumn International Seminar. These three days offer an opportunity to present new research, exchange experiences and reconnect with the people who make the Business Science Institute community thrive long after their thesis defence.

In 2026, we are halfway through our **IMPACT 2028** strategic plan. Its three ambitions — securing the long-term sustainability of the Business Science Institute, expanding our international presence and raising the profile of our graduates' impact — guide the work we are doing today.

Our partnerships show these ambitions in action. We work with ICN Business School and Manchester Metropolitan University Business School, both of which hold the Triple Crown of AACSB, EQUIS and AMBA accreditation. Our partnership with Université Paris-Saclay connects us with an institution ranked 13th worldwide in the 2026 Shanghai Ranking. More recently, we signed an agreement with Kalaidos University of Applied Sciences in Zurich to develop a German-speaking cohort.

We are also strengthening our ties with professional bodies. Following agreements with the Association for Key Account Management (AKAM) and the French National Council of Chartered Accountants (CNOEC), the agreement signed in September with the International Federation of French-speaking Accountants and Statutory Auditors (FIDEF) opens up further opportunities for international collaboration.

These ambitions also depend on the knowledge created by our doctoral candidates and graduates. Our book series with EMS Éditions now comprises 76 titles. A booklet bringing together the careers, research and contributions of our 26 graduate Associate Researchers has been compiled and will soon be made available to our community. It will give their work greater visibility and show how they continue to build on it after completing their DBA. A platform through which graduates can offer teaching contributions is also nearing completion. Under the coordination of our Vice-President, Professor Pierre-Jean Benghozi, we are developing a series of thematic books that will bring together insights from the 243 theses defended to date. These initiatives extend the reach of our graduates' research and contribute to the international profile of the Business Science Institute.

This seminar reflects the vitality of our community. Following 11 thesis defences and 15 CRBA presentations in March, 28 defences and 19 CRBA presentations are scheduled for the autumn session. Their examination panels will bring together **91 professors and 26 graduates** — a remarkable level of participation for a DBA programme. I warmly thank them for supporting candidates through these important milestones.

To everyone presenting their CRBA or defending their thesis this week, I wish you every success. I hope you all enjoy an excellent seminar.

Professor Michel Kalika

President of Business Science Institute

Discours d'ouverture / Welcome speech

Stéphane de Miollis

Français

Stéphane de Miollis est directeur général exécutif du groupe Igensia Education (anciennement groupe IGS) depuis février 2022.
Titulaire d'une maitrise de gestion de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (1996) et d'un DESS commerce et marketing de l'IAE de Paris (2000), il intègre le groupe Renault en début de carrière, comme chef du service études et positionnement marketing monde.
Il est ensuite directeur du marketing Renault sport de 2001 à 2004, avant de devenir responsable communication et marketing Formule 1 jusqu'en 2007, puis secrétaire général de Renault F1 Team jusqu'en 2011.
Après un an comme directeur commercial et marketing adjoint chez A.S.O. (Amaury Sport Organisation), il devient directeur de la stratégie et du développement du groupe Amaury. En 2016, il rejoint le groupe Adecco comme directeur de la stratégie et de la transformation du groupe, puis comme directeur général compétences et formations – poste qu'il occupe jusqu'en 2021.
C'est en 2022 que Stéphane de Miollis s'oriente vers le secteur de l'éducation en devenant directeur général exécutif du groupe IGS.

English

Stéphane de Miollis has been Chief Executive Officer of the Igensia Education Group (formerly the IGS Group) since February 2022.
With a master's degree in management from Paris 1 Panthéon-Sorbonne University (1996) and a postgraduate degree in commerce and marketing from IAE Paris (2000), he joined the Renault Group at the start of his career as head of global marketing research and positioning.
He then served as Marketing Director for Renault Sport from 2001 to 2004, before becoming Head of Communications and Marketing for Formula 1 until 2007, then Secretary General of the Renault F1 Team until 2011.
After a year as Deputy Sales and Marketing Director at A.S.O. (Amaury Sport Organisation), he became Director of Strategy and Development for the Amaury Group. In 2016, he joined the Adecco Group as Director of Strategy and Transformation, then as Managing Director of Skills and Training, a position he held until 2021.
In 2022, Stéphane de Miollis moved into the education sector, becoming Chief Executive Officer of the IGS Group.

Seminar Programme / Programme du Séminaire

INTERNATIONAL SEMINAR – 30 SEPTEMBER, 1 & 2 OCTOBER 2026

CEST - PARIS	MERCREDI 30 SEPTEMBRE 2026 / WEDNESDAY 30 SEPTEMBER 2026 – IGENSIA, NANTERRE					
8.30-9.00	ACCUEIL / WELCOME – **Reception Hall**					
9.00-9.15	OUVERTURE / WELCOME SPEECH - Stéphane de Miollis – Salle / Room **Amphi 01**					
9.15-9.35	Discours d'ouverture / Opening Speech – Prof. Michel Kalika – Salle / Room **Amphi 01**					
9.45-10.45	Tables-rondes thématiques / Themed roundtable discussions – Prof. Pierre-Jean Benghozi – Salle / Room **302**					
10.45-11.15	PAUSE / BREAK					
11.15-12.15	Tables-rondes thématiques / Themed roundtable discussions – Prof. Pierre-Jean Benghozi – Salle / Room **302**					
12.15-14.00	DEJEUNER / LUNCH - Salle / Room **502**					
Salle / Room	**230**	**232**	**233**	**203**	**204**	**202**
14.00-14.40	**CRBA 1 FR** **Shirley MENDE** Pr C. Mothe, Pr P. Stokes & Pr J-F Lemoine	**CRBA 3 ENG** **Nataliia OBOZNENKO** Prof. S. Crozier, Prof. A. Kallmünzer & Prof. E. Ferneley	**CRBA 5 FR** **Anis FARHANI** Pr G. Bouville & Pr A. Janand & Pr. C. Baudet	**THESE 1 FR** **Ali CHAARI** Pr Marie-Christine Chalus (D) Pr Loïck Roche (R) Pr Madina Rival (R) Pr Pascal Corbel (P) Dr Sanae El Ouali (A)	***La recherche en management dans les contextes africains : pertinence du concept de form-informalité pour concilier le formel et l'informel*** Pr Emmanuel Kamdem	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
14.50-15.30	**CRBA 2 ENG** **Alberto BINDI SCOPONI** Prof. C. Mothe, Prof. P. Stokes & Prof. J-F Lemoine	**CRBA 4 ENG** **Qiumin ZHENG** Prof. S. Crozier, Prof. A. Kallmünzer & Prof. E. Ferneley	**CRBA 6 FR** **Paul Ismaël COMPAORE** Pr G. Bouville & Pr A. Janand & Pr. C. Baudet		***Faculty management*** Prof. Jean-Pierre Helfer & Prof. Pierre-Jean Benghozi	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
15.30-16.00	PAUSE / BREAK					
16.00-16.40	**CRBA 7 ENG** **Se Woo JUNG** Prof. N. Wilmot, Prof. S. Dolan & Prof. L. Meyer-Waarden	**CRBA 9 FR** **Hector ROFESSART** Pr O. Lavastre, Pr S. Liarte & Pr F. Chevalier	**CRBA 11 FR** **Erick LWAMBA MAYANGA** Pr F. Diop Sall, Pr G. Causse & Pr. A. Burlaud		***« Une recherche qui voyage : la théorie enracinée formelle pour un impact au-delà de votre industrie »*** Pr Gaëtan Mourmant	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
16.50-17.30	**CRBA 8 ENG** **Seybou MOSSI** Prof. N. Wilmot, Prof. S. Dolan & Prof. L. Meyer-Waarden	**CRBA 10 FR** **Aurélie TOURMENTE** Pr O. Lavastre, Pr S. Liarte & Pr F. Chevalier		***Meeting for English Online DBA students*** Prof. Nathalie Mitev & Catherine	***Research That Travels: Formal Grounded Theory for Impact Beyond Your Industry*** Prof. Gaëtan Mourmant	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
18.00-19.00	AFTERWORK EVENT BUSINESS SCIENCE INSTITUTE FACULTY & ALUMNI – Faculty & Alumni only - Salle / Room **502**					
	DINER LIBRE / DINNER AT YOUR LEISURE					

D = directeur thèse - thesis supervisor / R = rapporteur - examiner / P = président - president / A = alumnus

CEST - PARIS	JEUDI 1 OCTOBRE 2026 / THURSDAY 1 OCTOBER 2026 – IGENSIA, NANTERRE					
8.30-9.00	ACCUEIL / WELCOME – **Hall**					
Salle / Room	**230**	**232**	**233**	**203**	**204**	**202**
9.00-10.30	**THESE 2 FR** **Mohamed-Ali HSAINI** Pr Christophe Fournier (D) Pr Laure Lavorata (R) Pr François Goxe (R) Pr Stéphane Bourliataux-Lajoinie (P) Dr Mamadou Ndao (A)	**THESE 3 FR** **Henri KRIKORIAN** Pr Marc Bonnet (D) Pr Slimane Haddadj (R) Pr Françoise Chevalier (R) Pr Sébastien Liarte (P) Dr Cédric Baudet (A)	**THESE 4 FR** **Lantoniaina RAKOTOARISOA** Pr Jean-François Lemoine (D) Pr Benjamin Morisse (R) Pr Nathalie Mitev (R) Pr Jean-Philippe Denis (P) Dr Francesca Goi (A)	**THESIS 5 ENG** **Somchat KALASUK** Prof. Lars Meyer-Waarden (D) Prof. Sarah Crozier (R) Prof. Peter Stokes (R) Prof. Elaine Ferneley (P) Dr Gabriel Golcher (A)	**THESIS 6 ENG** **Leïla PANKONIN** Prof. Marco Heimann (D) Prof. Jonathan Peillex (R) Prof. Gaëtan Mourmant (R) Prof. Elisabeth Paulet (P) Dr Carol Aebi (A)	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
10.30-11.00	PAUSE / BREAK					
11.00-12.30	**THESE 7 FR** **Joseph ENDAMAN EYUIMAN** Pr Christophe Elie-dit-Cosaque (D) Pr Sami Basly (R) Pr Aurélie Dudézert (R) Pr Emmanuel Kamdem (P) Dr Augustin Wandji (A)	**THESE 8 FR** **Aïssé KEITA** Pr Yvon Pesqueux (D) Pr Patrick Boisselier (R) Pr Anne Janand (R) Pr Jean-Pierre Helfer (P) Dr El Hadji Malick Cisse (A)	**THESIS 9 ENG** **Fulvio MACCARONE** Prof. Pierre-Jean Benghozi (D) Prof. Jean-Michel Dalle (R) Prof. Caroline Mothe (R) Prof. Paul Beaulieu (P) Dr Cédric Baudet (A)	**THESIS 10 ENG** **Viviane MONTEIRO** Prof. Mehdi Nekhili (D) Prof. Ouidad Yousfi (R) Prof. Jean-Philippe Denis (R) Prof. Clotilde Coron (P) Dr Carol Aebi (A)	**THESE 11 DEUT** **Daniel TREIMER** Pr Andreas Kallmünzer (D) Pr Tilo Halaszovich (R) Pr Anne Bartel-Radic (R) Pr Marco Heimann (P) Dr Barbara Ofstad (A)	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
12.30-14.00	DEJEUNER / LUNCH - Salle / Room **502**					
14.00-15.30	**THESE 12 FR** **Bénédicte DOERFLINGER** Pr Jean-Philippe Denis (D) Pr Olivier Meier (R) Pr Anne Janand (R) Pr Yvon Pesqueux (P) Dr Alan Dombrie (A)	**THESE 13 FR** **Taieb ALAOUI HAROUNI** Pr Pierre-Jean Benghozi (D) Pr Ahmed Bounfour (R) Pr Marc Favier (R) Pr Jessie Pallud (P) Dr Mahamoud Ali Seid (A)	**THESE 14 FR** **Aïchatou HABIBOU OUMANI** Pr Michelle Bergadaà (D) Pr Yves Livian (R) Pr Emmanuel Kamdem (R) Pr Gregor Bouville (P) Dr Touba Fall (A)	**THESIS 15 ENG** **Konstantin STRANGAS** Prof. Peter Stokes (D) Prof. Natalie Wilmot (R) Prof. Elaine Ferneley (R) Prof. Françoise Chevalier (P) Dr Ronny Schmit (A)	***Pratiques de l'IA quant à la supervision de thèse de DBA / AI practices relating to the supervision of DBA theses*** Prof. Jean Moscarola	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
15.30-16.00	PAUSE / BREAK					
16.00-17.30	**THESE 16 FR** **Bi Désiré TRA** Pr Yvon Pesqueux (D) Pr Samuel Mayol (R) Pr Gregor Bouville (R) Pr Geneviève Causse (P) Dr Joseph Sadjoua Mveng (A)	**THESE 17 FR** **Kokora GUILLAUME** Pr Aurélie Dudézert (D) Pr Thierno Tounkara (R) Pr Jessie Pallud (R) Pr Christophe Elie-dit-Cosaque (P) Dr Stella Aguigah (A)	**THESIS 18 ENG** **Thierry SCHLAGDENHAUFFEN** Prof. Elisabeth Paulet (D) Prof. Sanvi Avouyi-Dovi (R) Prof. Karima Bouaiss (R) Prof. Caroline Mothe (P) Dr Philip Lattauer (A)	**THESIS 19 ENG** **Wilhelmus NIJDAM** Prof. Raymond Gradus (D) Prof. Abdus Sobhan (R) Prof. Alain Burlaud (R) Prof. Mehdi Nekhili (P) Dr Berenger Piper (A)	***Comment valoriser ses travaux de recherche à l'ère de l'IA / How to showcase your research in the age of AI*** Prof. Pierre-Jean Benghozi	Rdv Professeurs-Doctorants Professor-Student Meetings
18.00-19.00	REUNION ACADEMIC COMMITTEE / ACADEMIC STEERING COMMITTEE MEETING Salle-Room **230**			ASSEMBLEE GENERALE ALUMNI / ALUMNI GENERAL ASSEMBLY Salle-Room **204**		
	DINER LIBRE / DINNER AT YOUR LEISURE					

D = directeur thèse - thesis supervisor / R = rapporteur - examiner / P = président - president / A = alumnus

CEST - PARIS	VENDREDI 2 OCTOBRE 2026 / FRIDAY 2 OCTOBER 2026 – IGENSIA, NANTERRE
9.00-10.00	ACCUEIL DIPLOMÉS 2026 / WELCOME GRADUATES 2026 - Salle / Room **AMPHI 01**
10.00-12.30	**CEREMONIE DE DIPLOMATION / GRADUATION CEREMONY – Prof. Pierre-Jean Benghozi** 10.00 – 10.45 Remise du DBA 'Doctor Honoris Causa' 2026 à Pr Henri-Paul Rousseau, Délégué Général du Québec à Paris – Pr Paul Beaulieu 10.00 – 10.45 Award of the 'Doctor Honoris Causa' DBA 2026 to Prof. Henri-Paul Rousseau, Québec Delegate-General in Paris – Pr Paul Beaulieu 10.45 – 11.00 Remise DBA iaelyon 2025 / 2025 iaelyon DBA Awards – Prof. Grégor Bouville 11.00 – 12.15 Remise CRBA & DBA Business Science Institute 2026 / 2026 Business Science Institute CRBA & DBA Awards – Prof. Michel Kalika 12.15 – 12.30 Prix Impact Managérial 2026 / Managerial Impact Award 2026 – Prof. Jean-Pierre Helfer **Salle / Room AMPHI 01**
12.30-14.00	PHOTOS DE GROUPE & DEJEUNER COCKTAIL / GROUP PHOTOS & COCKTAIL LUNCH - Salle / Room **502**
	CLOTURE / END OF THE SEMINAR

Directions to the campus / Se rendre au campus

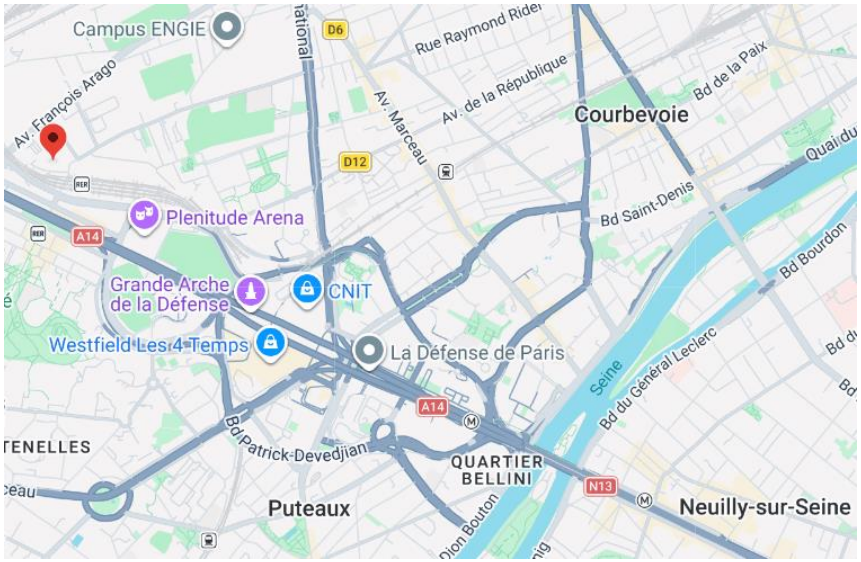
Groupe IGENSIA Education, 231 Rue de la Garenne, 92000 Nanterre

- Ligne RER A, 20 min depuis Châtelet (arrêt : « Nanterre-Préfecture ») / 10 min à pied de La Défense-Grande Arche - ligne de métro 1 / Ligne RER E (arrêt : « Nanterre-la-folie »), 15 min depuis Gare du Nord

  https://www.bonjour-ratp.fr/lignes-rer/ligne-a/#plan / https://www.bonjour-ratp.fr/lignes-metro/ligne-1/#plan

- RER A line, 20 mins from Châtelet (stop: 'Nanterre-Préfecture') / 10 mins' walk from La Défense-Grande Arche – metro line 1 / RER E line (stop: 'Nanterre-la-folie'), 15 mins from Gare du Nord

  https://www.bonjour-ratp.fr/en/lignes-rer/ligne-a/#plan / https://www.bonjour-ratp.fr/en/lignes-metro/ligne-1/#plan



Online Thesis Defences / Soutenances de thèses en ligne

AUTUMN INTERNATIONAL SEMINAR – 24, 25 & 28 SEPTEMBER 2026
BUSINESS SCIENCE INSTITUTE – GROUPE IGENSIA EDUCATION

CEST PARIS	JEUDI 24 SEPTEMBRE 2026 / TURSDAY 24 SEPTEMBER 2026	
16.15-17.45	**THESIS 1 ENG - Dawei LI** Prof. Ulrike Mayrhofer (D) Prof. Ludivine Chalençon (R) Prof. Hanane Beddi (R) Prof. Anne Bartel-Radic (P) Dr Licong Liu (A)	**Support : Frédéric** **Zoom link:** https://us02web.zoom.us/j/84096887858?pwd=7KOwEvjDbzGDaMJkN7R8yTlbG9kYlh.1 **ID: 840 9688 7858** **Code: 889514**

CEST PARIS	VENDREDI 25 SEPTEMBRE 2026 / FRIDAY 25 SEPTEMBER 2026	
8.30-10.00	**THESIS 2 ENG - Ting GUO** Prof. Marco Heimann (D) Prof. Fabrice Roth (R) Prof. Franck Moraux (R) Prof. Frédéric Prévot (P) Dr Stefan Lettig (A)	**Support : Frédéric** **Zoom link:** https://us02web.zoom.us/j/88582657520?pwd=8Nc9Ar8aPwqQcrY69T0lomFYVBLfPZ.1 **ID: 885 8265 7520** **Code: 156513**
11.00-12.30	**THESIS 3 DEUT** **Thomas BRAULIK** Pr Lars Meyer-Waarden (D) Pr Benjamin Oesterle (R) Pr Andreas Kallmünzer (R) Pr Birgit Hagen (P) Dr Martin Puchtler (A)	**Support : Frédéric** **Zoom link:** https://us02web.zoom.us/j/82753000139?pwd=kqMHnzjPx6OW4M7VMWwUJpTjiAHNkE.1 **ID: 827 5300 0139** **Code: 656745**
15.00-16.30	**THESIS 4 ENG - Guang XU** Prof. Emmanuel Caillaud (D) Prof. Evren Sahin (R) Prof. Stéphane Bourliataux-Lajoinie (R) Prof. Marc Valax (P) Dr Chang Kian Chuan (A)	**Support : Frédéric** **Zoom link:** https://us02web.zoom.us/j/87456417097?pwd=glmX1L9X9qk4JRnlvASbwKg4ytJrQk.1 **ID: 874 5641 7097** **Code: 168201**
16.00-17.30	**THESIS 5 DEUT** **Mario HARTUNG** Pr Birgit Hagen (D) Pr Benjamin Oesterle (R) Pr Lars Meyer-Waarden (R) Pr Andreas Kallmünzer (P) Dr Marie Zinnkann (A)	**Support : Catherine** **Zoom link:** https://us02web.zoom.us/j/81989524329?pwd=e4xviCbaZNgJUm0Sp4ttgIH4o1W6M1.1 **ID: 819 8952 4329** **Code: 208624**
18.00-19.30	**THESE 6 FR** **Ibrahima Sory SYLLA** Pr Florence Laval (R) Pr Elie Chrysostome (R) Pr Jean Moscarola (R) Pr Natacha Pijoan (R) Pr Jean-Pierre Helfer (P) Dr Amadou Thiam (A)	**Support : Frédéric** **Lien Zoom :** https://us02web.zoom.us/j/82488769344?pwd=M0XnkPrEzBeK4ybFnOvrfzDx2bcWbh.1 **ID de réunion: 824 8876 9344** **Code secret: 634117**

D = directeur thèse - thesis supervisor / R = rapporteur - examiner / P = président - president / A = alumnus

CEST PARIS	LUNDI 28 SEPTEMBRE 2026 / MONDAY 28 SEPTEMBER 2026	
13.00-14.30	**THESIS 7 ENG** **David TURNER** Prof. Clarice Bertin (D) Prof. Pierre-Jean Barlatier (R) Prof. Rebecca Stekelorum (R) Prof. Helen Wadham (R) Prof. Elisabeth Paulet (P) Dr Shereen Amos (A)	**Support : Frédéric** **Zoom link:** **https://us02web.zoom.us/j/86551230194?pwd=nxVdQORw47bbP7rUr2PayDVGIhQSMs.1** **ID: 865 5123 0194** **Code: 935707**
13.00-14.30	**THESIS 8 ENG** **Bess WONG** Prof. Frédéric Ponsignon (D) Prof. Anicia Jaegler (R) Prof. Olivier Lavastre (R) Prof. Paul Beaulieu (R) Prof. Martin Cloutier (P) Dr Alison Taylor (A)	**Support : Catherine** **Zoom link:** **https://us02web.zoom.us/j/83210724910?pwd=YBullkncuICbliH4dSehocA4PPug36.1** **ID: 832 1072 4910** **Code: 032717**
16.00-17.30	**THESE 9 FR** **Nouri MELKI** Pr Marc Favier (D) Pr Romain Zerbib (R) Pr Karim Ben Kahla (R) Pr Pierre-Jean Benghozi (P) Dr Fadoua Tahari (A)	**Support : Frédéric** **Lien Zoom :** **https://us02web.zoom.us/j/87467143826?pwd=Vo2cMAFFwo0dfwaB5uGJz8bawT8L1a.1** **ID de réunion: 874 6714 3826** **Code secret: 283915**

D = directeur thèse - thesis supervisor / R = rapporteur - examiner / P = président - president / A = alumnus

Online CRBA Presentations / Présentations de CRBA en ligne

CEST PARIS	VENDREDI 25 SEPTEMBRE 2026 / FRIDAY 25 SEPTEMBER 2026	
9.00-9.40	**CRBA 1 DEUT** **Marcel MEIER** Prof. Anne Bartel-Radic & Prof. Tilo Halaszovich	**Support : Catherine** **Zoom link:** **https://us02web.zoom.us/j/89463753016?pwd=zf3wFrn855bTNirrw9pb37n0EAsXpp.1** **ID: 894 6375 3016** **Code: 502099**
9.50-10.30	**CRBA 2 ENG** **Merve TOKAY** Prof. Anne Bartel-Radic & Prof. Tilo Halaszovich	

CEST PARIS	LUNDI 28 SEPTEMBRE 2026 / MONDAY 28 SEPTEMBER 2026	
9.00-9.40	**CRBA 3 ENG** **Peiqi ZHOU** Prof. Ulrike Mayrhofer & Prof. Emmanuel Caillaud	**Support : Frédéric** **Zoom link:** **https://us02web.zoom.us/j/89619317655?pwd=JxljanaNlL1d1LZZ5bGeCHrWu4xPlS.1** **ID: 896 1931 7655** **Code: 869688**
9.50-10.30	**CRBA 4 ENG** **Jonathan DAHAN** Prof. Ulrike Mayrhofer & Prof. Emmanuel Caillaud	
10.40-11.20	**CRBA 5 ENG** **Ewa EL BERGUI** Prof. Ulrike Mayrhofer & Prof. Emmanuel Caillaud	

9.30-10.10	**CRBA 6 FR** **Oumarou GARBA** Pr Hélène Delacour & Pr Marc Bonnet	**Support : Catherine** **Lien Zoom :** **https://us02web.zoom.us/j/87135791512?pwd=bOH3lKEyRtHtyMnlbLspaJjilN7egW.1** **ID de réunion: 871 3579 1512** **Code secret: 594467**
10.20-11.00	**CRBA 7 FR** **Marie BOURGOIN** Pr Hélène Delacour & Pr Marc Bonnet	
11.10-11.50	**CRBA 8 FR** **Ludovic LUKWICHI** Pr Hélène Delacour & Pr Marc Bonnet	

List of CRBA Participants (Certificate of Research in Business Administration – SEPT. 2026)

Name	First name	Cohort	Language	Thesis supervisor	Thesis title
Bindi Scoponi	Alberto	English Online 3	English	Prof. Simon L. Dolan	When Agency Theory Meets High-Autonomy AI: Governance Failures in Fixed Income Markets
Bourgoin	Marie	Abidjan 3	French	Prof. Geneviève Causse	L'amélioration des systèmes de stabilisation des prix du cacao en Côte d'Ivoire au moyen des contrats à terme : Mécanismes et incidences sur les prix des producteurs
Compaore	Paul Ismaël	DBA ExCo 1	French	Prof. Geneviève Causse	Le développement des petites entreprises en Côte d'Ivoire : freins et accélérateurs
Dahan	Jonathan	English Online 3	English	Prof. François Goxe	Between Ethnocentrism and Globalization, understanding the driving forces shaping Chinese consumer behavior and adapting strategy: The case of wines and other Western luxury goods and services
El Bergui	Ewa	DBA SIM 3	English	Prof. Jean-François Stich	Digital Embodiment and Pedagogical Presence in Management Education: An Affective–Ethical–Ecosystem Approach to Mandatory Blended Teaching
Farhani	Anis	Paris 10	French	Prof. Jean-François Lemoine	Concilier exigences ESG et performance économique des ETI : le cas de la filière des équipementiers automobiles français
Garba	Oumarou	DBA EXCO 1	French	Prof. Sabine Sépari	Élaboration d'un modèle hybride des états financiers intégrant les normes IFRS et SYSCOHADA, pour renforcer la fiabilité, la transparence et la confiance des parties prenantes locales et internationales : Cas du Mali
Jung	Se Woo	DBA SIM 3	English	Prof. Karima Bouaiss	Integrating ESG into Corporate Strategy: An Advanced Framework for ESG related Risk and Opportunities and its Financial Impact Measurement
Lukwichi	Ludovic	DBA à distance 9	French	Prof. Yvon Pesqueux	Gouvernance extractive et valorisation des produits miniers : le cas 3 Entreprises du bassin cuprifère du Grand Katanga en République Démocratique du Congo
Lwamba Mayanga	Erick	DBA ExCo 1	French	Prof. Céline Chatelin	Analyse en complexité de l'impact des réformes structurelles sur la performance organisationnelle d'une entreprise publique : le cas de la société GECAMINES en République Démocratique du Congo

Name	First name	Cohort	Language	Thesis supervisor	Thesis title
Meier	Marcel	Frankfurt 6	German	Prof. Brigit Hagen	Digitale Wachstumsinitiativen in KMU: Iterative Implementierungsprozesse zwischen Strategie und Transformation
Mende	Shirley	DBA à distance 9	French	Prof. Martin Cloutier	La culture managériale comme levier de changement et de transformation dans une organisation gouvernementale
Mossi	Seybou	DBA SIM 3	English	Prof. Pierre-Jean Benghozi	Adoption pathways, performance, and sustainability of Solar-Powered Drip Irrigation Systems (SPDriS) in Niger under Socio-Economic and Environmental Change - A Socio-Technical, Managerial, and Prospective Analysis
Oboznenko	Nataliia	Genève 6	English	Prof. Michelle Bergadaà	Heritage-Inspired Entrepreneurship in Ukraine: The link between culture, craftsman and enlightened amateur
Rofessart	Hector	DBA ExCo 1	French	Prof. Maria Niculescu	Les effets de la CSRD sur les mécanismes de détection de la création et captation de valeur au sein de la chaîne de valeur
Tokay	Merve	DBA SIM 3	French	Prof. Hendrik Wache	Empowering Sales Teams for AI – How Leadership drives Technology Acceptance and Employee Integration
Tourmente	Aurélie	DBA à distance 9	French	Prof. Hugo Gaillard	Comment réguler les faits convictionnels dans l'enseignement supérieur privé ? Réguler les faits convictionnels dans l'enseignement supérieur privé : processus de qualification, trajectoires de visibilité et construction des modèles de régulation.
Zheng	Qiumin	Shanghai 2	English	Prof. François Goxe	From Bricolage to Routinization: How Initial Internationalization Capabilities Emerge in Resource-Constrained SMEs
Zhou	Peiqi	Shanghai 4	English	Prof. Marco Heimann	The Impact of Executives' Government Work Experience on the Performance of State-Owned Enterprises - An Empirical Analysis Based on Local State-Owned Listed Companies in China

List of Thesis Candidates (Doctorate of Business Administration – SEPT. & OCT. 2026)

Name	First name	Cohort	Language	Thesis supervisor	Thesis title
Alaoui Harouni	Taieb	Casablanca 1	French	Prof. Pierre-Jean Benghozi	La transformation digitale des organisations face à la puissance des écosystèmes numériques
Braulik	Thomas	Online DBA Deut 3	German	Prof. Lars Meyer-Waarden	Die Revolution der Mobilität: Psychologie der Nutzerakzeptanz und -resistenz technologischer Innovationen beim autonomen Fahren (AF)
Chaari	Ali	Frankfurt 2	French	Prof. Marie-Christine Chalus	Compréhension de l'écosystème entrepreneurial tunisien et voies d'amélioration
Doerflinger	Bénédicte	Paris 7	French	Prof. Jean-Philippe Denis	Prisonniers d'une « Cage discursive » ? Conformisme, légitimation et conventions dans la communication corporate : une lecture critique des rapports annuels des Big Four.
Endaman Eyuiman	Joseph Magloire	Douala 3	French	Prof. Christophe Elie-dit-Cosaque	Transformation digitale et changement dans la gestion des entreprises du secteur des services au Cameroun
Guillaume	Kokora Allégbé	Abidjan 2	French	Prof. Aurélie Dudézert	La numérisation du processus de l'octroi des prêts bancaires aux entreprises ivoiriennes : opportunités et risques
Guo	Ting	Shanghai 4	English	Prof. Marco Heimann	How intangible assets and regional innovation milieu shape expert valuation premiums: evidence from China's pre-revenue innovative pharmaceutical companies
Habibou Oumani	Aïchatou	DBA à distance 5	French	Prof. Michelle Bergadaà	La décentralisation de la politique d'éducation au Niger : enjeux et défis de la gouvernance multi-niveaux
Hartung	Mario	Frankfurt 4	German	Prof. Birgit Hagen	Digitale Einbindung der dyadischen Neukundenakquise: Eine experimentelle Feldstudie im B2B-Vertrieb
Hsaini	Mohamed-Ali	DBA à distance 6	French	Prof. Christophe Fournier	Comprendre la rétention des commerciaux indépendants dans la vente directe : une double lecture longitudinale et attitudinale.

Name	First name	Cohort	Language	Thesis supervisor	Thesis title
Kalasuk	Somchat	Bangkok 1	English	Prof. Lars Meyer-Waarden	Determinants of audit technology adoption among CPA auditors in Thailand
Keita	Aïssé	Bamako 2	French	Prof. Yvon Pesqueux	Prévenir la corruption par la gestion du risque : étude de situation à partir du contrôle général des services publics à Bamako (Mali)
Krikorian	Henri	Genève 7	French	Prof. Marc Bonnet	La transition circulaire stimulatrice de la qualité écosystémique : le cas du luxe horloger suisse
Li	Dawei	Online DBA Deut 2	English	Prof. Ulrike Mayrhofer	Decision-making of foreign SMEs entering the Chinese market: The Roles of Collaboration and Digitalization
Maccarone	Fulvio	Genève 7	English	Prof. Pierre-Jean Benghozi	Cognitive biases and strategic decision making: a study of entrepreneurial firms' board members
Melki	Nouri	Paris 7	French	Prof. Marc Favier	Évaluation de l'impact de la gouvernance sur la performance de la fédération tunisienne de Taekwondo (FTT)
Monteiro	Viviane	English Online 2	English	Prof. Mehdi Nekhili	Does Firm Performance Depend More on the Independence of Female Directors or on Achieving a Critical Mass of Women on the Board?
Nijdam	Wilhelmus	English Online 2	English	Prof. Raymond Gradus	An investigation into the key drivers behind the significant increase in tax revenue in Curaçao after the COVID-19 pandemic, and opportunities for further revenue enhancement.
Pankonin	Leila	Frankfurt 4	English	Prof. Marco Heimann	Budgeting under persistent uncertainty and digitalisation: a qualitative study of how companies reconfigure budgeting practices
Rakotoarisoa	Lantoniaina	Paris 7	French	Prof. Jean-François Lemoine	L'impact de la communication ESG des marques sur les réactions émotionnelles, cognitives et conatives des internautes : le cas de l'horlogerie de luxe
Schlagdenhauffen	Thierry	DBA SIM 1	English	Prof. Elisabeth Paulet	Environmental, social and governance reporting trends of Top-50 US-listed corporations from goodwill to greenwashing to action

Name	First name	Cohort	Language	Thesis supervisor	Thesis title
Strangas	Konstantin	English Online 1	English	Prof. Peter Stokes	Work engagement among contract-based physicians in austere environments: a narrative inquiry from an occupational psychology perspective
Sylla	Ibrahima Sory	DBA à distance 7	French	Prof. Florence Laval	Les mécanismes néo-institutionnels et les tensions minières en Guinée : analyse des enjeux de légitimité normative, d'acceptabilité sociale et de développement durable
Tra	Bi Désiré	Abidjan 2	French	Prof. Yvon Pesqueux	Gouvernance des conflits intercommunautaires : mise à l'épreuve à partir de la situation de la Côte d'Ivoire
Treimer	Daniel	Online DBA Deut 3	German	Prof. Andreas Kallmünzer	Verkaufsgebiete und deren Komponenten im Paradigmenwechsel.
Turner	David	DBA SIM 2	English	Prof. Clarice Bertin	Organizational strategic adaptation through exogenous turbulence: a dynamic capabilities perspective on emergent strategy within a telecommunications network systems MNC
Wong	Bess	DBA SIM 2	English	Prof. Frédéric Ponsignon	Sustainable procurement and modern slavery: an empirical study in the Canadian higher education context
Xu	Guang	Shanghai 4	English	Prof. Emmanuel Caillaud	Behavior-driven return prediction for reverse supply chain design in live streaming commerce: an integrated behavioral-operational framework

Conferences & Workshops / Conférences & Ateliers

Mercredi 30 septembre 2026 / Wednesday 30 September 2026

Tables rondes thématiques / Themed roundtable discussions

Animation / Moderator: Prof. Pierre-Jean Benghozi

Français

Les tables rondes thématiques se dérouleront en deux séquences animées par Pierre-Jean Benghozi.

9 h 45 – 10 h 45 | Échanges en petits groupes thématiques

Les participants sont invités à s'inscrire à l'avance en indiquant leur préférence linguistique (français, anglais ou indifférent). Le nombre de groupes sera adapté en conséquence. Chaque groupe sera accompagné par un diplômé ou un professeur.

Thématiques proposées :

- Politique et management public
- Management de la technologie et intelligence artificielle
- Gestion de projets internationaux
- Gestion de la santé
- Développement durable et soutenabilité
- Nouvelles formes de consommation
- Gestion financière et comptable
- Méthodologie : nouvelles perspectives par et pour le DBA

Chaque groupe abordera trois questions :

- Quels sont les principaux enjeux et constats issus des thèses en cours ou soutenues ?
- Quelles recommandations se dégagent de ces travaux ?
- Quelles pistes ouvrent-ils pour de futures recherches ou thèses ?

Chaque groupe désignera un rapporteur chargé de présenter ses conclusions en anglais lors de la deuxième séquence.

11 h 15 – 12 h 15 | Restitution et discussion collective en anglais

Chaque rapporteur disposera de cinq minutes au maximum pour présenter les conclusions de son groupe, suivies de cinq minutes de discussion. Une discussion générale clôturera la séance.

English

The themed roundtable discussions, moderated by Pierre-Jean Benghozi, will take place in two parts.

09:45–10:45 | Small-group thematic discussions

Participants are invited to register in advance and indicate whether they prefer to work in French, English or either language. The number of groups will be adjusted accordingly. A graduate or faculty member will support each group.

Proposed themes:

- Public policy and management
- Technology management and artificial intelligence
- International project management
- Healthcare management
- Sustainable development

- New forms of consumption
- Financial and accounting management
- Research methodology: new perspectives from and for the DBA

Each group will address three questions:

- What are the main issues and findings emerging from ongoing or completed theses?
- What recommendations follow from this research?
- What avenues does it suggest for future research or theses?

Each group will appoint a rapporteur to present its conclusions in English during the second part.

11:15–12:15 | Reports and collective discussion in English

Each rapporteur will have up to five minutes to present the group's conclusions, followed by five minutes of discussion. A general discussion will close the session.

Emmanuel Kamdem

Français

14:00–14:40 | La recherche en management dans les contextes africains : la form-informalité pour concilier le formel et l'informel

L'activité informelle occupe une place importante dans la recherche sur le management des organisations africaines. Une grande partie de ces travaux oppose les pratiques formelles et informelles, voire considère qu'elles sont en rupture. Une approche émergente propose de dépasser cette opposition à travers le concept de form-informalité managériale, la théorisation enracinée et l'ajustement mutuel.

English

Management research in African contexts: using form-informality to reconcile formal and informal practices

Informal activity is a major concern in research on the management of African organisations. Much of the existing work treats formal and informal practices as divergent, or even opposed. An emerging approach seeks to move beyond this divide through the concept of managerial form-informality, grounded theory and mutual adjustment.

Gaëtan Mourmant

Français

16:00–16:40 | Une recherche qui voyage : la théorie enracinée formelle pour un impact au-delà de votre secteur

Souhaitez-vous donner davantage d'impact à votre théorie ? Peut-être reconnaissez-vous ce que Glaser (2006) appelle la « fièvre de la catégorie centrale » : vous repérez partout des applications possibles de vos concepts principaux. Cet atelier explorera les fondements de la théorie enracinée formelle et la manière d'étendre une théorie à d'autres domaines. Nous aborderons les niveaux d'abstraction, le développement progressif des concepts, leur ancrage dans les données et la distinction entre théories substantives, fondées sur un domaine empirique particulier, et théories formelles, qui s'appuient sur plusieurs domaines.

English

16:50–17:30 | Research that travels: formal grounded theory for impact beyond your industry

Would you like your theory to have greater impact? Perhaps you recognise what Glaser (2006) calls "core fever": you keep seeing applications of your central concepts wherever you look. This workshop will explore the foundations of formal grounded theory and how to extend a theory into other domains. We will discuss levels of abstraction, the gradual development of concepts, grounding in data, and the distinction between substantive theories, based on a particular empirical domain, and formal theories, which draw on several domains.

Jeudi 1er octobre 2026 / Thursday 1 October 2026

Jean Moscarola

Français

14:00–15:30 | Pratiques de l'IA dans la supervision des thèses de DBA

L'intelligence artificielle générative transforme les pratiques de recherche. Les doctorants et leurs superviseurs l'utilisent pour explorer la littérature, clarifier des concepts, analyser des données, préparer un échange ou améliorer un texte. Mais que devient la relation de supervision lorsque l'IA intervient dans le travail du doctorant, dans celui du superviseur, ou dans les deux ?

Au Business Science Institute, cette question est centrale. Le DBA repose sur un dialogue exigeant entre l'expérience du manager-doctorant, la construction de connaissances scientifiques et l'accompagnement du superviseur. L'IA peut faciliter ce dialogue, mais aussi créer de nouvelles zones d'opacité : chacun sait-il ce que l'autre confie à l'IA ?

Une enquête pose les mêmes questions aux doctorants et aux superviseurs afin de mieux comprendre leurs pratiques, leurs perceptions et les effets de l'IA sur la qualité du travail, l'autonomie, l'apprentissage et la relation de supervision. Cette séance présentera les résultats de l'enquête. Son objectif n'est ni de contrôler les usages ni de définir un « bon » ou un « mauvais » usage de l'IA, mais d'alimenter les travaux d'un groupe chargé de proposer des pistes de bonnes pratiques.

English

14:00–15:30 | AI practices in DBA thesis supervision

Generative AI is changing research practices. Doctoral candidates and supervisors use it to explore the literature, clarify concepts, analyse data, prepare for a meeting or improve a text. But what happens to the supervisory relationship when AI plays a part in the candidate's work, the supervisor's work, or both?

At Business Science Institute, this question is central. The DBA depends on a rigorous dialogue between the experience of the manager undertaking doctoral research, the development of scholarly knowledge and the supervisor's guidance. AI may help that dialogue, but it can also create new areas of uncertainty: does each person know what the other is entrusting to AI?

A survey asks doctoral candidates and supervisors the same questions to understand how they use AI, how they view it, and what effects it may have on the quality of their work, autonomy, learning and the supervisory relationship. This session will present the findings. The aim is neither to police AI use nor to prescribe what counts as "good" or "bad" use, but to inform a working group developing guidance on good practice.

Pierre-Jean Benghozi

Français

16:00–17:30 | Comment valoriser ses travaux de recherche à l'ère de l'IA

Depuis 2015, 243 diplômés du DBA du Business Science Institute ont produit des recherches ancrées dans des problématiques managériales réelles et des contextes professionnels variés. Ces travaux constituent un patrimoine scientifique considérable. Ils sont déjà diffusés à travers la collection publiée chez EMS Éditions, ainsi que dans des publications académiques et professionnelles. Leur portée pourrait toutefois être amplifiée, tout comme la visibilité des dirigeants-docteurs qui en sont les auteurs.

Dans cette perspective, le Business Science Institute lance un projet de collection d'ouvrages thématiques. Sous la direction d'un professeur ou d'un diplômé, chaque ouvrage réunira les résultats de plusieurs thèses portant sur des questions proches, en fera ressortir les principaux enseignements et les mettra en perspective. L'objectif est de proposer aux dirigeants des synthèses de référence sur les grandes questions managériales actuelles, nourries par la recherche et l'expérience de leurs pairs.

L'atelier présentera ce projet et la place qu'y prendront les diplômés. Il ouvrira également une réflexion plus large sur les façons de diffuser les résultats des thèses et d'en renforcer l'impact, notamment à l'ère de l'IA. Le Dr Alan Dombrie, directeur du développement chez Aqualia, introduira la discussion en présentant brièvement les actions de communication qu'il a engagées depuis sa soutenance de thèse en mars 2026.

English

16:00–17:30 | How can we raise the profile of our research in the age of AI?

Since 2015, 243 Business Science Institute DBA graduates have produced research grounded in real managerial challenges across a wide range of professional settings. Their work represents a substantial body of knowledge. It is already shared through the book series published by EMS Éditions and through academic and professional publications. There is scope, however, to bring this research to a wider audience and give greater visibility to the executives who produced it.

To this end, the Business Science Institute is launching a new series of thematic books. Led by a professor or a graduate, each book will draw together findings from several theses on related questions, identify their main insights and place them in a broader context. The aim is to offer executives authoritative perspectives on current managerial challenges, informed by both research and the experience of their peers.

The workshop will introduce the project and explain how graduates can take part. It will also explore ways to share thesis findings more widely and increase their impact, including in the age of AI. Dr Alan Dombrie, Development Director at Aqualia, will open the discussion with a brief account of the communication activities he has undertaken since defending his thesis in March 2026.

Doctor Honoris Causa 2026

Henri-Paul Rousseau

French

Henri-Paul Rousseau, professeur associé à l'Institut sur la retraite et l'épargne HEC Montréal, a été nommé délégué général du Québec à Paris par le Conseil des ministres et est entré officiellement en fonction le 19 juillet 2024.

Titulaire d'un doctorat et d'une maîtrise en économie de l'Université Western Ontario, M. Rousseau a commencé sa carrière en enseignant à l'Université du Québec à Montréal et à l'Université Laval. Il a par la suite évolué au sein de la haute direction d'institutions financières, notamment à la Banque Nationale, à la Laurentienne compagnie d'assurances générales et à la Banque Laurentienne, dont il a été le président et chef de la direction, de 1994 à 2002.

Il a poursuivi son parcours à la Caisse de dépôt et placement du Québec, qu'il a dirigée jusqu'en mai 2008, avant de se joindre à Power Corporation à titre de vice-président du conseil. Depuis 2018, il prodigue son expertise dans le milieu universitaire et a entre autres été professeur invité à l'École d'économie de Paris pendant 4 ans. En plus de son rôle actuel à HEC Montréal, il est *Fellow* principal à l'Institut C.D. Howe et *Fellow* invité au CIRANO.

Parmi les maintes distinctions reçues, soulignons son intronisation en tant que membre de l'Ordre du Canada, en décembre 2018.

English

Henri-Paul Rousseau, Adjunct Professor at HEC Montréal's Retirement and Savings Institute was appointed Québec Delegate-General in Paris by the Quebec Government on 19 July 2024.

Holding a PhD and a Master's degree in Economics from the University of Western Ontario, Mr. Rousseau began his teaching career at UQAM and Université Laval. He subsequently held several senior management positions in financial institutions, including the National Bank of Canada, the Laurentian General Insurance Company and the Laurentian Bank, where he was President and Chief Executive Officer from 1994 to 2002. He then moved to the Caisse de dépôt et placement du Québec, which he headed until May 2008, before becoming Vice Chairman of the Board at Power Corporation of Canada. He has been providing his academic expertise since 2018 and was also a visiting professor at the Paris School of Economics for four years. In addition to his current role at HEC Montréal, he is a senior fellow at C.D. Howe Institute and visiting fellow at CIRANO.

His numerous accolades include his induction into the Order of Canada as a member in December 2018.

Doctorants soutenant leur thèse / Candidates defending their thesis

Taieb ALAOUI HAROUNI (Casablanca 1)

French

Diplômé de l'IEECS de Strasbourg, de Babson College (États-Unis) et de l'École polytechnique, Taieb Alaoui Harouni a fait l'essentiel de sa carrière dans le numérique et occupé des fonctions de direction au sein de multinationales du secteur. Entrepreneur à plusieurs reprises, il préside aujourd'hui un groupe principalement actif dans les services numériques. Il prépare une thèse de DBA sur « La transformation digitale des organisations face à la puissance des écosystèmes numériques », sous la direction du professeur Pierre-Jean Benghozi (directeur de recherche émérite au CNRS, Institut Polytechnique de Paris, France). Son analyse des échecs et des réussites des projets met en évidence le poids des acteurs technologiques, dont les stratégies de domination et d'optimisation continue influencent les processus de transformation.

English

A graduate of IEECS Strasbourg, Babson College (US) and *École polytechnique*, Taieb Alaoui Harouni has spent most of his career in the digital sector, holding executive roles in multinational companies. A serial entrepreneur, he now heads a group mainly active in digital services. His DBA thesis, "The digital transformation of organisations in the face of the power of digital ecosystems", is supervised by Professor Pierre-Jean Benghozi (Emeritus Research Director at CNRS, Institut Polytechnique de Paris, France). His analysis of project successes and failures highlights the influence of technology companies whose strategies of dominance and continuous optimisation shape transformation processes.

| LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ORGANISATIONS FACE À LA PUISSANCE DES ÉCOSYSTÈMES NUMÉRIQUES

Synthèse Managérial

Alors que la transformation digitale est devenue indispensable à la compétitivité et à la survie des organisations, une majorité de projets échouent encore. La littérature explique généralement ces échecs par des facteurs internes, tels que les limites techniques, organisationnelles ou culturelles. Cette recherche met en avant un facteur encore insuffisamment étudié : l'instabilité des écosystèmes numériques. Celle-ci s'inscrit dans le contexte de la concentration croissante d'un secteur marqué par des fusions, acquisitions ou reconfigurations permanentes, et par l'accélération de l'innovation technologique qui joue le rôle de catalyseur.

La problématique centrale est la suivante : quel est l'impact de l'évolution d'un écosystème d'affaires sur le succès ou l'échec de la transformation digitale des organisations ? L'étude cherche à comprendre comment les reconfigurations des écosystèmes numériques affectent la création de valeur, la coordination entre acteurs, la dépendance des clients et, in fine, la réussite des projets.

L'objectif est de montrer que l'écosystème numérique, souvent présenté comme un levier de succès, peut aussi devenir un facteur d'échec. La thèse contribue à la littérature sur les écosystèmes d'affaires numériques en articulant les notions de turbulence, domination, confiance, vulnérabilité client et résilience. Sur le plan managérial, elle éclaire les risques stratégiques et contractuels associés à la dépendance envers des acteurs dominants.

La recherche repose sur une approche qualitative et conceptuelle. Elle mobilise une revue de littérature sur la transformation digitale, le changement organisationnel et les écosystèmes d'affaires, ainsi que l'analyse de cas d'entreprises technologiques et de projets vécus, notamment un grand projet de refonte de système d'information. Les cadres théoriques de l'écosystème d'affaires, de la coopétition et de la turbulence environnementale structurent l'analyse.

Les résultats montrent que l'instabilité des écosystèmes numériques, alimentée par les opérations de fusion-acquisition, la quête de domination et l'accélération technologique, fragilise la coordination entre partenaires, installe un climat d'incertitude lié à l'imprévisibilité des acteurs et renforce la dépendance des organisations. La captation de valeur bénéficie principalement à la firme dominante, parfois au détriment de l'équilibre de l'écosystème et des intérêts du client.

La thèse conclut que la réussite d'une transformation digitale ne dépend pas seulement des capacités internes de l'organisation, mais aussi de la stabilité et de la gouvernance de l'écosystème mobilisé.

Elle ouvre enfin des perspectives de recherche sur la mesure de l'instabilité des écosystèmes, les stratégies de réduction de dépendance et les enjeux de souveraineté numérique.

Mots-clés : *transformation digitale ; écosystèmes d'affaires numériques ; instabilité des écosystèmes ; domination des acteurs numériques ; dépendance organisationnelle ; souveraineté numérique.*

THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANISATIONS IN THE FACE OF THE POWER OF DIGITAL ECOSYSTEMS

Management Summary

While digital transformation has become essential to the competitiveness and survival of organizations, the majority of projects still fail. The literature generally explains these failures through internal factors, such as technical, organizational, or cultural limitations. This research highlights a factor that remains insufficiently explored: the instability of digital ecosystems. This instability must be understood within the context of a sector increasingly shaped by consolidation, mergers, acquisitions, and ongoing reconfigurations, with accelerating technological innovation acting as a catalyst.

The central research question is as follows: what is the impact of business ecosystem evolution on the success or failure of organizational digital transformation? The study seeks to understand how the reconfiguration of digital ecosystems affects value creation, coordination among stakeholders, client dependency, and, ultimately, project success.

The objective is to demonstrate that the digital ecosystem, often presented as a lever for success, can also become a factor of failure. The dissertation contributes to the literature on digital business ecosystems by articulating the concepts of turbulence, domination, trust, client vulnerability, and resilience. From a managerial perspective, it sheds light on the strategic and contractual risks associated with dependence on dominant players.

The research is based on a qualitative and conceptual approach. It draws on a literature review covering digital transformation, organizational change, and business ecosystems, as well as on the analysis of cases involving technology firms and real-life projects, including a major information systems overhaul project. The theoretical frameworks of business ecosystems, coopetition, and environmental turbulence structure the analysis.

The findings show that instability in digital ecosystems, fueled by mergers and acquisitions, the pursuit of dominance, and accelerating technological change, weakens coordination among partners, creates a climate of uncertainty linked to the unpredictability of stakeholders, and reinforces organizational dependency. Value capture primarily benefits the dominant firm, sometimes at the expense of ecosystem balance and client interests.

The dissertation concludes that the success of digital transformation depends not only on the organization's internal capabilities, but also on the stability and governance of the ecosystem involved. Finally, it opens avenues for future research on measuring ecosystem instability, strategies for reducing dependency, and the challenges of digital sovereignty.

Keywords: *Digital transformation; digital business ecosystems; ecosystem instability; platform dominance; organisational dependency; digital sovereignty*

Thomas BRAULIK (Online DBA-Deut. 3)

French

Dirigeant du secteur automobile, Thomas Braulik possède plus de 30 ans d'expérience internationale dans l'industrie automobile allemande, en Allemagne, en Chine, au Japon et aux États-Unis. Il a exercé des responsabilités dans le développement des véhicules, la gestion de la qualité et la gestion de produits, avec un intérêt particulier pour la transformation numérique et l'innovation. Il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) au Business Science Institute, en partenariat avec iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Sous la direction du professeur Lars Meyer-Waarden (Toulouse School of Management, France), ses recherches analysent les facteurs psychologiques qui favorisent ou freinent l'acceptation des véhicules autonomes de niveau SAE 4, et leurs implications stratégiques pour l'adoption de ces technologies.

English

A senior automotive executive, Thomas Braulik has more than 30 years of international experience in the German automotive industry, working in Germany, China, Japan and the United States. He has held leadership roles in vehicle development, quality and product management, with a particular focus on digital transformation and innovation. He will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis at Business Science Institute, in partnership with iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Supervised by Professor Lars Meyer-Waarden (Toulouse School of Management, France), his research examines the psychological factors behind acceptance of and resistance to SAE Level 4 autonomous vehicles, and the strategic implications for their adoption.

| DIE REVOLUTION DER MOBILITÄT: PSYCHOLOGIE DER NUTZERAKZEPTANZ UND -RESISTENZ TECHNOLOGISCHER INNOVATIONEN BEIM AUTONOMEN FAHREN

Zusammenfassung für die Praxis

Die vorliegende Dissertation untersucht die psychologischen Determinanten der Nutzerakzeptanz und -resistenz gegenüber hochautomatisierten Fahrzeugen des Automatisierungsniveaus Level 4, bei denen die Fahraufgabe innerhalb einer definierten Operational Design Domain vollständig durch das System übernommen wird. Vor diesem Hintergrund entwickelt die Arbeit eine erweiterte theoretische Perspektive und konzeptualisiert Akzeptanz nicht als rein nutzenbasierte Entscheidung, sondern als psychologisch regulierten Delegationsprozess unter Bedingungen von Unsicherheit, eingeschränkter Kontrollierbarkeit und technologischer Intransparenz. Ausgangspunkt ist die zentrale Beobachtung, dass etablierte Modelle der Technologieakzeptanz, insbesondere das Technology Acceptance Model und die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, die strukturellen Besonderheiten hochautomatisierter, KI-basierter Systeme nur unzureichend erfassen. Diese Modelle beruhen auf Annahmen stabiler Kontrollverhältnisse und überwiegend rational-utilitaristischer Entscheidungslogiken und vernachlässigen damit, dass Nutzer operative Kontrolle an ein autonom handelndes System delegieren und sich dadurch in eine Situation erhöhter Verletzlichkeit, Unsicherheit und systemischer Abhängigkeit begeben.

Vor diesem Hintergrund entwickelt die Arbeit einen integrativen und prozessorientierten konzeptionellen Bezugsrahmen, der Performance Expectancy, Technology Anxiety, Discomfort, Privacy Concerns, Technology Trust, Well-Being und Behavioral Intention als funktional miteinander verknüpfte Elemente eines dynamischen Entscheidungsprozesses modelliert. Im theoretischen Bezugsrahmen wird Akzeptanz als Mechanismus der Unsicherheitsbewältigung konzeptualisiert, in dem Vertrauen eine zentrale regulative Funktion einnimmt. Diese Funktion stellt eine theoretische Interpretation dar; empirisch geprüft werden die im Strukturmodell spezifizierten Beziehungen zwischen Discomfort und Privacy Concerns mit Technology

Trust sowie zwischen Technology Trust, Well-Being und Behavioral Intention. Subjektives Wohlbefinden erweitert die klassische Akzeptanzforschung um eine evaluative Ergebnisdimension und beschreibt die wahrgenommene Qualität der Nutzungserfahrung.

Die empirische Untersuchung basiert auf einem theoriegeleiteten quantitativen Forschungsdesign mit einer Stichprobe von 101 Teilnehmern, die eine reale Nutzungserfahrung mit einem Level-4-Fahrzeug innerhalb einer definierten Operational Design Domain und unter Anwesenheit eines Sicherheitsfahrers absolvierten. Die Datenauswertung erfolgte mittels Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Die Ergebnisse zeigen, dass Technology Trust einen signifikanten positiven Einfluss sowohl auf Behavioral Intention ($\beta = 0{,}336$; $p = 0{,}002$) als auch auf Well-Being ($\beta = 0{,}471$; $p < 0{,}001$) ausübt. Well-Being beeinflusst seinerseits die Nutzungsintention signifikant positiv ($\beta = 0{,}270$; $p = 0{,}010$). Darüber hinaus zeigt sich ein signifikanter indirekter Effekt von Technology Trust auf Behavioral Intention über Well-Being ($\beta = 0{,}127$; $p = 0{,}020$). Performance Expectancy und Technology Anxiety weisen keine statistisch signifikanten direkten Effekte auf Behavioral Intention auf; auch der direkte Effekt von Privacy Concerns auf Technology Trust ist nicht statistisch signifikant. Discomfort zeigt einen grenzwertig signifikanten negativen Einfluss auf Technology Trust ($\beta = -0{,}235$; $p = 0{,}050$). Das Modell erklärt 42,6 Prozent der Varianz der Nutzungsintention.

Die Arbeit leistet einen eigenständigen theoretischen Beitrag, indem sie bestehende Technologieakzeptanzmodelle nicht lediglich erweitert, sondern deren grundlegende Annahmen im Kontext hochautomatisierter Systeme systematisch neu interpretiert. Durch die Einführung einer delegations- und vertrauensbasierten Perspektive wird theoretisch argumentiert, dass Akzeptanz in diesem Kontext als relationaler und dynamischer Prozess verstanden werden kann und nicht ausschließlich als statische Nutzenabwägung. Die empirischen Ergebnisse unterstreichen insbesondere die Bedeutung von Technology Trust und Well-Being innerhalb des spezifizierten Strukturmodells. Weitergehende Implikationen hinsichtlich Transparenz, Nachvollziehbarkeit und der Gestaltung positiver Nutzungserfahrungen werden daraus als theoretische und praktische Schlussfolgerungen abgeleitet, wurden jedoch nicht als eigenständige Wirkmechanismen empirisch geprüft. Damit liefert die Dissertation einen substanziellen wissenschaftlichen und praxisrelevanten Beitrag zur Weiterentwicklung der Technologieakzeptanzforschung.

Schlüsselwörter: *Autonomes Fahren; Nutzerakzeptanz; Nutzerresistenz; Technologische Unsicherheit; Vertrauen in Technologie; Subjektives Wohlbefinden.*

| THE MOBILITY REVOLUTION: THE PSYCHOLOGY OF USER ACCEPTANCE OF AND RESISTANCE TO TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN AUTONOMOUS DRIVING

Management Summary

This dissertation investigates the psychological determinants of user acceptance and resistance toward highly automated Level 4 vehicles, in which the driving task is fully performed by the system within a defined Operational Design Domain. Against this background, the dissertation develops an extended theoretical perspective and conceptualizes acceptance not as a purely utility-based decision, but as a psychologically regulated delegation process under conditions of uncertainty, limited controllability, and technological opacity. The point of departure is the central observation that established technology acceptance models, particularly the Technology Acceptance Model and the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, do not adequately capture the structural characteristics of highly automated, AI-based systems. These models are based on assumptions of stable control conditions and predominantly rational-utilitarian decision logics and thus neglect the fact that users delegate operational control to an autonomously acting system, thereby entering a situation characterized by increased vulnerability, uncertainty, and systemic dependence.

Against this background, the dissertation develops an integrative and process-oriented conceptual framework that models Performance Expectancy, Technology Anxiety, Discomfort, Privacy Concerns, Technology Trust, Well-Being, and Behavioral Intention as functionally interconnected elements of a dynamic decision-making process. Within the theoretical framework, acceptance is conceptualized as a mechanism for coping with uncertainty, in which trust assumes a central regulatory function. This function represents a theoretical interpretation; empirically, the study

examines the relationships specified in the structural model from Discomfort and Privacy Concerns to Technology Trust, as well as the relationships among Technology Trust, Well-Being, and Behavioral Intention. Subjective well-being extends traditional technology acceptance research by introducing an evaluative outcome dimension that captures the perceived quality of the user experience.

The empirical investigation is based on a theory-driven quantitative research design with a sample of 101 participants who had a real-world experience with a Level 4 vehicle within a defined Operational Design Domain and in the presence of a safety driver. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The results show that Technology Trust has a significant positive effect on both Behavioral Intention ($\beta = 0.336$; $p = 0.002$) and Well-Being ($\beta = 0.471$; $p < 0.001$). Well-Being, in turn, has a significant positive effect on Behavioral Intention ($\beta = 0.270$; $p = 0.010$). In addition, a significant indirect effect of Technology Trust on Behavioral Intention through Well-Being is observed ($\beta = 0.127$; $p = 0.020$). Performance Expectancy and Technology Anxiety do not exhibit statistically significant direct effects on Behavioral Intention; likewise, the direct effect of Privacy Concerns on Technology Trust is not statistically significant. Discomfort shows a marginally significant negative effect on Technology Trust ($\beta = -0.235$; $p = 0.050$). The model explains 42.6 percent of the variance in Behavioral Intention.

The dissertation makes a distinct theoretical contribution by not merely extending established technology acceptance models, but by systematically reinterpreting their underlying assumptions in the context of highly automated systems. By introducing a delegation- and trust-based perspective, it is theoretically argued that acceptance in this context can be understood as a relational and dynamic process rather than exclusively as a static evaluation of utility. The empirical findings particularly underscore the relevance of Technology Trust and Well-Being within the specified structural model. Broader implications concerning transparency, explainability, and the design of positive user experiences are derived as theoretical and practical conclusions but were not empirically tested as independent mechanisms. The dissertation thus makes a substantial scientific and practice-oriented contribution to the advancement of technology acceptance research in the context of artificial intelligence and autonomous systems.

Keywords: *Autonomous driving; user acceptance; user resistance; technological uncertainty; trust in technology; subjective well-being.*

Ali CHAARI (Frankfurt 2)

French

Ingénieur de formation, Ali Chaari possède plus de 20 ans d'expérience internationale dans la qualité, l'excellence opérationnelle et la transformation des organisations. Il a exercé des fonctions de management au sein de groupes industriels des secteurs automobile, ferroviaire, énergétique et manufacturier. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), dirigée par la professeure Marie-Christine Chalus Sauvannet (iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, France). Ses recherches sur l'écosystème entrepreneurial tunisien visent à élaborer un modèle conceptuel adapté aux économies en développement.

English

An engineer by training, Ali Chaari has more than 20 years of international experience in quality management, operational excellence and organisational transformation. He has held management roles in industrial groups across the automotive, rail, energy and manufacturing sectors. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, supervised by Professor Marie-Christine Chalus Sauvannet (iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, France). His research examines Tunisia's entrepreneurial ecosystem and seeks to develop a conceptual model suited to developing economies.

| COMPREHENSION DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL TUNISIEN ET VOIES D'AMELIORATION

Synthèse Managérial

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont généralement présentés comme des ensembles d'acteurs et de facteurs dont l'articulation permet de soutenir la création et le développement des entreprises (Stam 2015, 2021). Dans le cas tunisien, les résultats montrent une réalité plus contrastée.

Dans ce cadre, l'objectif de cette thèse est de comprendre comment fonctionne l'écosystème entrepreneurial tunisien dans la pratique, au-delà de la seule présence des dispositifs tel que les mécanismes de financement ou les programmes d'accompagnements, et d'identifier les conditions qui favorisent ou freinent son développement et par extension les trajectoires des entreprises qui y évoluent dans un contexte de pays en développement.

Les résultats montrent un écosystème où les ressources et les structures existent, mais restent difficilement mobilisables. Plusieurs dimensions reviennent de manière récurrente. Le rôle de l'État est central, à la fois comme acteur structurant et comme source de complexité dans la mise en œuvre des dispositifs. La question du financement traverse l'ensemble des situations, notamment à travers les exigences des institutions bancaires et la difficulté d'accès aux ressources même dans les phases précoces. Les interactions entre acteurs restent limitées, ce qui se traduit par une juxtaposition de structures plutôt que par un fonctionnement coordonné. Les disparités territoriales apparaissent également de manière concrète, avec des écarts d'accès aux ressources entre les zones urbaines et les régions moins dotées. Enfin, les discours montrent la coexistence de logiques entrepreneuriales différentes, entre un tissu traditionnel qui comprend entre autres les PME orienté vers le marché local et un univers start-up davantage tourné vers l'innovation et l'international.

Ces éléments sont structurés dans un modèle hybride qui propose une lecture multi-niveau de l'écosystème. Celui-ci distingue un noyau central porté par l'État, un niveau intermédiaire composé de sous-ensembles d'acteurs caractérisés par des logiques d'action spécifiques, un environnement marqué par des influences transversales, notamment le marché et l'informalité et une couche externe qui regroupe les dimensions socio-culturelles, incluant la culture entrepreneuriale, les communautés apprenantes et la diaspora.

L'ensemble met en évidence un système structuré mais faiblement intégré, dans lequel les différentes composantes coexistent sans toujours se rejoindre.

Sur le plan managérial et politique, ces résultats invitent à déplacer le regard. L'enjeu ne réside pas uniquement dans la création de nouveaux dispositifs, mais plutôt dans leur articulation. Les leviers identifiés concernent la simplification des parcours administratifs, l'adaptation des instruments de financement aux réalités des projets, le renforcement des interactions entre acteurs, la prise en compte de la diversité des formes d'entrepreneuriat, l'inclusion territoriale, la mobilisation d'acteurs transversaux comme la diaspora et les communautés apprenantes, l'inclusion du secteur informel en l'incitant à entrer dans le formel et l'adaptation des politiques publiques à la taille du marché. Il s'agit moins d'ajouter des mécanismes que de rendre le système plus lisible et plus cohérent dans son fonctionnement.

D'un point de vue académique, cette recherche propose une lecture de l'écosystème entrepreneurial tunisien qui articule structuration du discours et analyse des situations vécues. Elle met en évidence l'intérêt de combiner des approches complémentaires pour saisir à la fois l'organisation globale de l'écosystème et la manière dont celle-ci se traduit dans les trajectoires des acteurs. Elle propose un modèle hybride abductivement construit à partir des données empiriques et de la littérature académique existante. Il structure l'écosystème autour de sous-ensembles d'acteurs aux logiques différenciées, en intégrant des dimensions comme l'informalité, les contraintes de marché et les disparités territoriales.

Mots clés : *Écosystème entrepreneurial tunisien, modèle hybride, désalignement systémique, sous-écosystèmes, gouvernance publique, accès au financement, informalité, disparités territoriales, marché et internationalisation, start-up, PME, entrepreneuriat.*

UNDERSTANDING TUNISIA'S ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM AND HOW TO IMPROVE IT

Management Summary

Entrepreneurial ecosystems are generally described as networks of actors and factors whose interaction supports the creation and development of businesses (Stam 2015, 2021). In the case of Tunisia, the results reveal a more complex reality.

In this context, the objective of this thesis is to understand how the Tunisian entrepreneurial ecosystem functions in practice, beyond the mere existence of institutional mechanisms such as financial mechanisms or support programs , and to identify the conditions that foster or hinder its development and by extension the trajectories of the companies operating within it, in the context of a developing country.

The results reveal an ecosystem where resources and structures exist but remain difficult to mobilize. Several dimensions recur consistently. The role of the state is central, both as a structuring actor and as a source of complexity in the implementation of these mechanisms. The issue of financing cuts across all situations, particularly through the requirements of banking institutions and the difficulty of accessing resources even in the early stages. Interactions among actors remain limited, resulting in a juxtaposition of structures rather than coordinated operations. Territorial disparities are also evident, with gaps in access to resources between urban areas and less-resourced regions. Finally, the interviews reveal the coexistence of different entrepreneurial approaches, ranging from a traditional business sector—which includes, among others, SMEs focused on the local market—to a startup ecosystem that is more oriented toward innovation and the global market.

These elements are organized into a hybrid model that offers a multi-level analysis of the ecosystem. This model distinguishes a central core driven by the state, an intermediate level composed of subsets of actors characterized by specific rationales for action, an environment marked by cross-cutting influences, notably the market and informality, and an outer layer that encompasses socio-cultural dimensions, including entrepreneurial culture, learning communities, and the diaspora. Taken together, these findings highlight a structured but weakly integrated system, in which the various components coexist without always converging.

From a managerial and policy perspective, these findings call for a shift in focus. The challenge lies not solely in creating new mechanisms, but rather in how they are coordinated. The identified levers include simplifying administrative processes, adapting financing instruments to the realities of projects, strengthening interactions among actors, taking into account the

diversity of forms of entrepreneurship, territorial inclusion, mobilizing cross-cutting stakeholders such as the diaspora and learning communities, including the informal sector by encouraging it to enter the formal sector, and adapting public policies to the size of the market. It is less a matter of adding mechanisms than of making the system more transparent and coherent in its operation.

From an academic perspective, this research offers an analysis of the Tunisian entrepreneurial ecosystem that combines discourse structuring and analysis of real situations. It highlights the value of combining complementary approaches to capture both the overall organization of the ecosystem and how this translates into the trajectories of its actors. It proposes a hybrid model constructed abductively based on empirical data and existing academic literature. It structures the ecosystem around subsets of actors with distinct rationales, incorporating dimensions such as informality, market constraints, and territorial disparities.

Keywords: *Tunisian entrepreneurial ecosystem, hybrid model, systemic misalignment, sub-ecosystems, public governance, access to financing, informality, territorial disparities, market and internationalization, start-up, SME.*

Bénédicte DOERFLINGER (Paris 7)

French

Bénédicte Doerflinger a commencé sa carrière dans l'enseignement des lettres classiques, avant de rejoindre de grands groupes internationaux puis Deloitte. Elle a occupé pendant 16 ans des fonctions de direction à l'international dans la communication, le développement commercial et la formation au sein de ce cabinet d'audit et de conseil. En septembre 2026, elle soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Prisonniers d'une "cage discursive" ? Conformisme, légitimation et conventions dans la communication corporate : une lecture critique des rapports annuels des Big Four », sous la direction du professeur Jean-Philippe Denis (Université Paris-Saclay, France). Ses travaux montrent comment les grandes firmes de services professionnels produisent collectivement, sans l'avoir voulu, des contraintes qui uniformisent leur discours institutionnel. Le dispositif LUCID propose une voie vers une communication plus lucide et réflexive.

English

Bénédicte Doerflinger began her career teaching classics before joining major international companies and then Deloitte. She spent 16 years in senior international roles in communications, business development and training at the audit and consulting firm. In September 2026, she will defend her Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Prisoners of a 'discursive cage'? Conformity, legitimation and conventions in corporate communication: a critical reading of the Big Four's annual reports", supervised by Professor Jean-Philippe Denis (Université Paris-Saclay, France). Her research shows how major professional services firms collectively and unintentionally create constraints that make their institutional communication increasingly uniform. Her LUCID framework offers a route towards more reflective communication.

| PRISONNIERS D'UNE « CAGE DISCURSIVE » ?

Conformisme, légitimation et conventions dans la communication corporate : une lecture critique des rapports annuels des Big Four.

Synthèse Managérial

Cette thèse de *Doctorate of Business Administration* interroge le conformisme communicationnel des grandes firmes de services professionnels a travers l'analyse critique et longitudinale des rapports annuels de Deloitte, PwC, KPMG et EY – les ≪ Big Four ≫ – sur la période 2016–2022. Ancrée dans une posture de praticienne-chercheure assumée, elle part d'un paradoxe empirique : ces organisations, qui conseillent leurs clients sur l'art de se distinguer, produisent une communication institutionnelle d'une homogénéité frappante, résistante a toute pression de renouvellement. La question directrice est la suivante : le conformisme envahit-il la communication corporate des Big Four, et si tel est le cas, par quels mécanismes discursifs, visuels et conventionnels s'explique-t-il ?

Le cadre théorique articule trois traditions complémentaires : le néo-institutionnalisme et sa théorisation des pressions isomorphiques à l'œuvre dans tout champ organisationnel ; la théorie des conventions, transposée au domaine discursif pour élucider comment les normes communicationnelles se forment, se stabilisent et résistent au changement ; et l'analyse narrato-discursive et sémiotique, afin de décoder les registres rhétorique, narratif et visuel du corpus.

Le dispositif méthodologique est multimodal et triangule. La Grille d'Analyse Multimodale et Conventionnelle (GAMC), développée comme contribution originale, articule sept dimensions analytiques appliquées a onze rapports annuels sur trois années charnières. Elle est complétée par une analyse lexico-métrique quantitative (Sphinx Dataviv', TF-IDF, similarité cosinus) et par une analyse iconographique systématique assistée par un modèle d'Intelligence Artificielle de vision.

Les résultats documentent trois dynamiques convergentes : une homogénéisation formelle, thématique et lexicale croissante des rapports annuels ; une mutation rhétorique profonde caractérisée par l'intensification axiologique, le déséquilibre du rapport logos/ethos/pathos au profit du registre épidictique, et la fragilisation de l'authenticité discursive ; enfin, un paradoxe différenciation/conformisme par lequel les tentatives de singularisation alimentent, par absorption et cristallisation conventionnelle, le répertoire commun qu'elles prétendent subvertir.

L'apport conceptuel central est la construction de la « cage discursive » : un espace sémiotique sectoriel dans lequel des organisations co-produisent collectivement et involontairement un système de contraintes communicationnelles simultanément multi-registres, autoproducteur, cognitivement invisible pour ses habitants, et perméable aux facteurs exogènes qui en assurent le renouvellement sans en modifier la logique structurelle. Sur le plan managérial, l'outil LUCID (Lecture et Usage Critique des Indicateurs Discursifs) traduit ces résultats en dispositif réflexif actionnable, destine a rendre visible ce que la cage rend invisible et a créer les conditions d'une délibération collective sur des choix discursifs devenus des évidences.

Mots-clés : *cage discursive ; conformisme communicationnel ; rapports annuels ; Big Four ; isomorphisme institutionnel ; théorie des conventions ; légitimation discursive ; analyse multimodale ; rhétorique organisationnelle ; intensification axiologique ; discours corporate ; praticien-chercheur ; lexicométrie ; traitement automatique du langage ; analyse visuelle assistée par IA.*

TRAPPED IN A "DISCURSIVE CAGE"?
Conformity, legitimation and conventions in corporate communication: a critical reading of the Big Four's annual reports.

Management Summary

This Doctorate of Business Administration thesis investigates communicational conformism among major professional service firms through a critical, longitudinal analysis of the annual reports of Deloitte, PwC, KPMG and EY – the 'Big Four' – over the period 2016–2022. Grounded in an explicitly assumed practitioner-researcher posture, it departs from an empirical paradox: these organisations, which advise their clients on the art of differentiation, produce institutional communication of striking homogeneity, resistant to any pressure for renewal. The guiding research question is as follows: does conformism pervade the corporate communication of the Big Four, and if so, through what discursive, visual and conventional mechanisms is it produced?

The theoretical framework articulates three complementary traditions: neo-institutionalism and its theorisation of the isomorphic pressures at work within any organisational field; convention theory, transposed to the discursive domain to elucidate how communicational norms form, stabilise and resist change; and narrative-discursive and semiotic analysis, to decode the rhetorical, narrative and visual registers of the corpus.

The methodological design is multimodal and triangulated. The Multimodal and Conventional Analysis Grid (GAMC), developed as an original contribution, articulates seven analytical dimensions applied to eleven annual reports across three pivotal years. It is complemented by quantitative lexicometric analysis (Sphinx Dataviv', TF-IDF, cosine similarity) and by systematic AI-assisted iconographic analysis using a vision model.

The findings document three convergent dynamics: growing formal, thematic and lexical homogenisation of annual reports; a profound rhetorical mutation characterised by progressive axiological intensification, an imbalance in the logos/ethos/pathos ratio in favour of the epideictic register, and the erosion of discursive authenticity; and a differentiation/conformism paradox whereby attempts at singularisation paradoxically fuel, through conventional absorption and crystallisation, the common repertoire they claim to subvert.

The central conceptual contribution is the construction of the discursive cage: a sectoral semiotic space in which organisations collectively and involuntarily co-produce a system of communicational constraints that are simultaneously multi-register, self-producing, cognitively invisible to their inhabitants, and permeable to exogenous factors that ensure its renewal without modifying its structural logic. On the managerial side, the LUCID tool (*Lecture et Usage Critique des Indicateurs Discursifs* / Critical Reading and Use of Discursive Indicators) translates these findings into an actionable

reflexive device, designed to make visible what the cage renders invisible and to create the conditions for collective deliberation over discursive choices that conventional logic has transformed into self-evident givens.

Keywords: *discursive cage, communicational conformism, annual reports, Big Four, institutional isomorphism, convention theory, discursive legitimation, multimodal analysis, organisational rhetoric, axiological intensification, corporate discourse, practitioner research, lexicometrics, natural language processing, AI-assisted visual analysis.*

Joseph Magloire ENDAMAN EYUIMAN (Douala 3)

French

Directeur des systèmes d'information depuis 2012, Joseph Magloire Endaman Eyuiman possède plus de 20 ans d'expérience dans les technologies de l'information. Après avoir commencé sa carrière dans une filiale du groupe GEODIS, il est devenu membre du comité de direction d'une filiale d'une multinationale spécialisée dans les paris sportifs et hippiques. Il y pilote la stratégie des systèmes d'information, la transformation numérique et les projets technologiques majeurs. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Transformation digitale et changement dans la gestion des entreprises du secteur des services au Cameroun », sous la direction du professeur Christophe Elie-Dit-Cosaque (Université des Antilles, directeur du laboratoire MEMIAD).

English

A Chief Information Officer since 2012, Joseph Magloire Endaman Eyuiman has more than 20 years of experience in information technology. He began his career at a GEODIS subsidiary and is now on the management committee of a subsidiary of a multinational specialising in sports and horse-racing betting. He leads its information systems strategy, digital transformation and major technology projects. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Digital transformation and change in the management of service-sector companies in Cameroon", supervised by Professor Christophe Elie-Dit-Cosaque (Université des Antilles; Director of the MEMIAD research centre).

TRANSFORMATION DIGITALE ET CHANGEMENT DANS LA GESTION DES ENTREPRISES DU SECTEUR DES SERVICES AU CAMEROUN

Synthèse Managérial

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment les employés des entreprises de services camerounaises intègrent les technologies numériques dans leur travail et comment cette intégration affecte leur façon de travailler. Dans le contexte de la transformation numérique, les entreprises investissent massivement dans les technologies numériques pour améliorer la performance, l'agilité et la compétitivité de leur travail. Les résultats présentés suggèrent ainsi que le succès de ces initiatives ne repose pas sur la technologie elle-même, mais sur la manière dont elles sont mises en œuvre dans la vie des employés.

Basée sur l'approche épistémologique du réalisme critique et sur une démarche qualitative reposant sur des entretiens semi-structurés menés auprès des employés et des managers d'entreprises de services camerounaises, cette étude mobilise la théorie de la sociomatérialité de Leonardi (2011, 2013) ainsi que le concept de l'habitus de Bourdieu pour expliquer les interactions entre les technologies, les acteurs et le contexte socioculturel.

Les résultats montrent que l'appropriation des outils technologiques est influencée par les compétences numériques individuelles, les expériences antérieures, les contraintes organisationnelles, les mécanismes d'apprentissage collectif et les dimensions culturelles. L'étude révèle également que la consumérisation est de plus en plus prononcée, car les gens utilisent des outils technologiques personnels (smartphones, applications mobiles, plateformes collaboratives, messagerie personnelle) dans leur travail. C'est une réponse pratique aux faiblesses de l'infrastructure d'entreprise et au besoin de flexibilité des employés.

Les résultats indiquent également que les technologies numériques transforment les pratiques de travail en facilitant la mobilité, l'accès rapide à l'information, la collaboration à distance, la dématérialisation des processus et l'amélioration de la productivité. Toutefois, ces transformations engendrent aussi des défis, notamment en matière de sécurité de l'information,

de surcharge informationnelle, de résistance au changement et de brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle.

Cette recherche met de surcroit un grand accent sur la culture. L'étude a révélé que la culture individuelle (basée sur l'habitus) influence les comportements d'appropriation et que la culture communautaire distinctive du contexte camerounais favorise l'apprentissage collectif, l'entraide et la diffusion des pratiques numériques.

D'un point de vue théorique, cette étude enrichit la littérature sur la transformation numérique en proposant une lecture contextualisée des processus d'appropriation technologique dans les économies africaines. Sur le plan managérial, elle identifie plusieurs leviers pour que les projets de transformation numérique réussissent en l'occurrence le développement des compétences numériques, le soutien au changement et la compréhension des réalités culturelles, l'amélioration de l'infrastructure numérique et la gouvernance des usages digitales.

Mots Clés : *Transformation digitale, appropriation des outils technologiques, consumérisation, sociomatérialité, culture individuelle, culture communautaire, habitus, pratiques de travail, changement organisationnel, entreprises de services, transformation des pratiques, gestion du changement, réalisme critique.*

DIGITAL TRANSFORMATION AND CHANGE IN THE MANAGEMENT OF SERVICE SECTOR COMPANIES IN CAMEROON

Management Summary

The objective of this study is to understand how employees in Cameroonian service companies integrate digital technologies into their work and how this integration affects their workplaces. In the context of digital transformation, organizations are investing heavily in digital technologies to improve performance, agility, and competitiveness. The findings suggest that the success of these initiatives does not depend solely on the technology itself, but rather on how it is integrated into employees' daily work activities.

Based on a Critical Realist epistemological perspective and a qualitative research design relying on semi structured interviews with employees and managers from Cameroonian service organizations, this study draws upon Leonardi's sociomateriality framework (2011, 2013) as well as Bourdieu's concept of habitus to explain the interactions between technologies, organizational actors, and the socio-cultural context.

The findings indicate that the appropriation of technological tools is influenced by individual digital competencies, previous experiences, organizational constraints, collective learning mechanisms, and cultural dimensions. The study also highlights the growing importance of consumerization, as employees increasingly use personal technological tools (smartphones, mobile applications, collaborative platforms, and personal messaging services) for professional purposes. This phenomenon emerges as a practical response to organizational infrastructure limitations and employees' need for flexibility.

The results further show that digital technologies are transforming work practices by facilitating mobility, rapid access to information, remote collaboration, process digitalization, and productivity improvement. However, these transformations also create challenges related to information security, information overload, resistance to change, and the blurring of boundaries between personal and professional life.

This research places particular emphasis on culture. The findings reveal that individual culture, shaped by habitus, influences technology appropriation behaviors, while the community culture characteristic of the Cameroonian context promotes collective learning, mutual support, and the diffusion of digital practices.

From a theoretical perspective, this study contributes to the digital transformation literature by providing a contextualized understanding of technology appropriation processes in African economies. From a managerial perspective, it identifies several key success factors for digital transformation initiatives, including digital skills development, effective change management support, consideration of cultural realities, improvement of digital infrastructure, and governance of digital technology usage.

Key Words: *Digital Transformation, technology appropriation, consumerization, sociomateriality, individual culture, community culture, habitus, work practices, organizational change, service organizations, digital technologies, change management, critical realism, digital governance.*

Kokora Allégbé GUILLAUME (Abidjan 2)

French

Ingénieur statisticien économiste diplômé de l'ENSEA d'Abidjan et de l'Institut Technique de Banque de Paris, Guillaume Allégbé KOKORA possède plus de 20 ans d'expérience dans le secteur bancaire. Il dirige actuellement le département Grandes Entreprises de la Banque Nationale d'Investissement (BNI) en Côte d'Ivoire. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « La numérisation du processus d'octroi des prêts bancaires aux entreprises ivoiriennes : opportunités et risques », sous la direction de la professeure Aurélie Dudezert (Institut Mines-Télécom Business School, France).

English

A statistician and economist trained at ENSEA Abidjan and the Institut Technique de Banque in Paris, Guillaume Allégbé KOKORA has more than 20 years of banking experience. He currently heads the Large Corporates Department at Banque Nationale d'Investissement (BNI) in Côte d'Ivoire. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Digitalising the bank lending process for Ivorian businesses: opportunities and risks", supervised by Professor Aurélie Dudezert (Institut Mines-Télécom Business School, France).

| LA NUMERISATION DU PROCESSUS DE L'OCTROI DES PRETS BANCAIRES AUX ENTREPRISES IVOIRIENNES : OPPORTUNITES ET RISQUES

Résume Managérial

Cette thèse de Doctorate in Business Administration (DBA) examine dans quelle mesure la numérisation du processus d'octroi des prêts bancaires aux entreprises en Côte d'Ivoire permet aux banques de concilier rapidité de décision et maîtrise des risques. Face à un environnement concurrentiel où les fintechs et les banques panafricaines misent sur la célérité comme facteur différenciant, les banques ivoiriennes doivent moderniser leurs processus tout en préservant une rigueur exemplaire dans l'évaluation du risque de crédit. La tension entre ces deux impératifs – rapidité et sécurité – constitue le cœur de cette recherche.

Cadre théorique. La recherche mobilise principalement la théorie de la représentation symbolique de Jeffrey Pfeffer (1981), qui éclaire le rôle des symboles – dossier papier, signature manuscrite, Comité de crédit, Conseil de crédit en présentiel – dans la construction de la légitimité et de la confiance. Cette théorie est complétée par des éclairages issus du modèle d'acceptation des technologies (TAM) de Davis (1989) et de la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003), mobilisés comme cadres complémentaires pour comprendre les perceptions individuelles et les dynamiques collectives d'adoption. La recherche propose d'enrichir le TAM par l'ajout d'une troisième variable explicative : la « légitimité symbolique perçue », présentée comme une proposition à consolider empiriquement.

Méthodologie. La recherche adopte une approche mixte séquentielle. Une phase exploratoire quantitative (questionnaire N=40, auprès de cadres de banque du secteur ivoirien) a conforté la pertinence d'une étude de cas approfondie. La phase qualitative repose sur des entretiens semi-directifs (N=53) menés à la Banque Nationale d'Investissement (BNI) auprès de quatre catégories d'acteurs : agents d'exécution (10), cadres moyen ou supérieur (21), cadres de direction (12), et clients entreprises (10). La posture du praticien-réflexif (Schön, 1983), inhérente au DBA, a guidé l'analyse, avec une vigilance épistémologique constante (interprétativisme, précautions méthodologiques, archivage des consentements). L'étude intègre

également l'analyse des deux niveaux de décision de crédit à la BNI : le Comité de crédit (en ligne chaque semaine pour les dossiers ≤ 1 Md FCFA) et le Conseil de crédit (en présentiel toutes les deux semaines pour les dossiers > 1 Md FCFA).

Principaux résultats. Les résultats de l'étude exploratoire montrent que 55 % des répondants estiment les délais d'octroi supérieurs à deux mois, 65 % jugent la checklist pléthorique, et 85 % souhaitent une numérisation complète du processus. Les gains attendus sont principalement la réduction des délais (80 %), la satisfaction client (75 %) et l'avantage concurrentiel (70 %). Cependant, des risques significatifs sont identifiés : perte d'information (55 %), décision biaisée (45 %), accroissement des risques (40 %).

Les entretiens approfondissent ces résultats. L'analyse thématique révèle un diagnostic convergent : le processus actuel est jugé trop long (délais de 2 à 3 mois en moyenne), trop complexe (checklists pléthoriques, allers-retours fréquents), et peu différencié (même traitement pour tous les dossiers). La numérisation est massivement souhaitée, mais suscite des craintes différenciées selon les acteurs. Les agents d'exécution craignent la multiplicité des outils et les problèmes de connectivité. Les cadres moyens redoutent la falsification des documents et l'asymétrie d'information. Les cadres de direction s'inquiètent de la fiabilité des données, de la perte de subtilités à l'écran (acuité visuelle), et des risques juridiques liés à la signature électronique. Les clients appréhendent la déshumanisation de la relation. La persistance du double circuit de décision (Comité de crédit numérisé avec succès depuis 2020, Conseil de crédit maintenu en présentiel) illustre la tension symbolique.

Discussion. La discussion mobilise la théorie de Pfeffer (1981) pour interpréter ces résultats : l'attachement au dossier papier, la méfiance envers la signature électronique, le maintien du Conseil de crédit en présentiel ne sont pas de simples résistances irrationnelles. Ce sont des tentatives de préserver des symboles qui incarnent la rigueur, la responsabilité et la légitimité. La numérisation, en substituant des artefacts numériques (PDF, signature électronique, workflow) à ces symboles, menace cette légitimité. L'articulation du TAM et de la théorie de la diffusion des innovations avec l'approche symbolique permet d'enrichir l'analyse et de proposer une modélisation des tensions entre rapidité, sécurité et légitimité symbolique.

Réponse à la question de recherche. La réponse à la question de recherche est nuancée : la numérisation peut permettre de concilier rapidité et maîtrise des risques, mais à quatre conditions : (1) une condition technologique (outils fiables, conviviaux et sécurisés – plateforme intégrée, workflow étendu, cybersécurité) ; (2) une condition organisationnelle (simplification et différenciation des procédures – checklist allégée, délégations de pouvoir revues, révision du fonctionnement du Conseil de crédit, charte des délais) ; (3) une condition humaine (formation continue, accompagnement au changement, gestion des résistances symboliques) ; (4) une condition de gouvernance (comité de pilotage, indicateurs équilibrés rapidité/sécurité/satisfaction, audits réguliers).

Contributions. Les contributions de la thèse sont de trois ordres. **Managérial**, elle propose des recommandations opérationnelles pour la BNI et le secteur bancaire ivoirien, articulées autour des quatre niveaux d'intervention, avec une attention particulière à la révision du fonctionnement du Conseil de crédit. **Académique**, elle applique la théorie de Pfeffer (1981) à un champ peu exploré (la numérisation bancaire en contexte africain), enrichit le TAM par l'ajout de la « légitimité symbolique perçue », et propose une modélisation des tensions entre rapidité, sécurité et légitimité symbolique intégrant la double instance de décision. **Socio-économique**, elle contribue à l'objectif de financement de l'émergence ivoirienne, en facilitant l'accès des entreprises au crédit bancaire et en renforçant la compétitivité du secteur.

Perspectives. La recherche ouvre plusieurs perspectives : études comparatives multi-cas, enquêtes quantitatives à plus grande échelle, recherches longitudinales, développement d'une échelle de mesure de la « légitimité symbolique perçue », études ethnographiques des pratiques de crédit (notamment des séances du Conseil de crédit), et analyse macro-sociologique des facteurs politiques et réglementaires.

Mots-clés : *Numérisation, prêt bancaire aux entreprises, rapidité, maîtrise des risques, représentation symbolique, transformation digitale, BNI, Côte d'Ivoire, DBA, Pfeffer.*

| DIGITISING THE BANK LENDING PROCESS FOR IVORIAN BUSINESSES: OPPORTUNITIES AND RISKS

Management Summary

This Doctorate in Business Administration (DBA) thesis examines the extent to which the digitalization of the business loan granting process in Côte d'Ivoire enables banks to reconcile decision-making speed with risk control. In a competitive environment where fintechs and pan-African banks are leveraging speed as a differentiating factor, Ivorian banks must modernize their processes while maintaining exemplary rigor in credit risk assessment. The tension between these two imperatives – speed and security – lies at the heart of this research.

Theoretical framework. The research primarily draws on Jeffrey Pfeffer's (1981) theory of symbolic representation, which illuminates the role of symbols (paper files, handwritten signatures, credit committees, the Credit Council) in the construction of legitimacy and trust. This theory is complemented by insights from Davis's (1989) Technology Acceptance Model (TAM) and Rogers's (2003) diffusion of innovations theory, which are mobilized as complementary frameworks to understand individual perceptions and collective adoption dynamics. The research proposes to enrich the TAM by adding a third explanatory variable: "perceived symbolic legitimacy," presented as a proposition to be empirically consolidated.

Methodology. The research adopts a sequential mixed-methods approach. An exploratory quantitative phase (questionnaire N=40, administered to bank executives in the Ivorian banking sector) confirmed the relevance of an in-depth case study. The qualitative phase is based on semi-structured interviews (N=53) conducted at the National Investment Bank (BNI) with four categories of stakeholders: execution agents (10), middle and senior bank managers (21), senior managers (12), and corporate clients (10). The reflective practitioner posture (Schön, 1983), inherent to the DBA, guided the analysis, with constant epistemological vigilance (interpretivism, methodological precautions, consent archiving). The study also integrates the analysis of BNI's two decision-making levels: the Credit Committee (online every week for files ≤ 1 billion FCFA) and the Credit Council (in-person every two weeks for files > 1 billion FCFA).

Main results. The exploratory study results show that 55% of respondents estimate loan processing times exceed two months, 65% consider the checklist excessive, and 85% desire complete process digitalization. Expected gains primarily include reduced processing times (80%), client satisfaction (75%), and competitive advantage (70%). However, significant risks are identified: information loss (55%), biased decisions (45%), and increased overall risk (40%).

The interviews deepen these findings. Thematic analysis reveals a convergent diagnosis: the current process is perceived as too slow (average delays of 2 to 3 months), too complex (excessive checklists, frequent back-and-forth), and undifferentiated (same treatment for all files). Digitalization is widely desired but raises differentiated concerns among stakeholders. Execution agents fear tool multiplicity and connectivity issues. Middle managers worry about document falsification and information asymmetry. Senior managers are concerned about data reliability, loss of subtleties when reading on screen (visual acuity), and legal risks associated with electronic signatures. Clients fear the depersonalization of the relationship. The persistence of the dual decision-making circuit (the successfully digitalized Credit Committee since 2020, versus the in-person Credit Council) illustrates the symbolic tension.

Discussion. The discussion draws on Pfeffer's (1981) theory to interpret these results: attachment to paper files, mistrust of electronic signatures, and the maintenance of the Credit Council in-person meetings are not merely irrational resistances. They are attempts to preserve symbols that embody rigor, responsibility, and legitimacy. By replacing these symbols with digital artifacts (PDFs, electronic signatures, workflows), digitalization threatens this legitimacy. The articulation of the TAM and the diffusion of innovations theory with the symbolic approach enriches the analysis and proposes a modelling of tensions between speed, security, and symbolic legitimacy. **Answer to the research question.** The answer to the research question is nuanced: digitalization can enable the reconciliation of speed and risk control, but under four conditions: (1) a technological condition (reliable, user-friendly, and secure tools – integrated platform, extended workflow, cybersecurity); (2) an organizational condition (simplification and differentiation of procedures – streamlined checklist, revised delegation of authority, revision of the Credit Council's functioning, service level agreement on delays); (3) a human condition (continuous

training, change management, management of symbolic resistance); (4) a governance condition (steering committee, balanced speed/security/satisfaction indicators, regular audits).

Contributions. The thesis makes three types of contributions. Managerially, it offers operational recommendations for the BNI and the Ivorian banking sector, organized around four intervention levels, with particular attention to revising the functioning of the Credit Council. Academically, it applies Pfeffer's (1981) theory to an under-explored field (banking digitalization in the African context), enriches the TAM by adding "perceived symbolic legitimacy," and proposes a modelling of tensions between speed, security, and symbolic legitimacy that integrates the dual decision-making instance. Socio-economically, it contributes to the goal of financing Côte d'Ivoire's emergence by facilitating corporate access to bank credit and strengthening sector competitiveness.

Future research. The research opens several avenues for future research: comparative multi-case studies, large-scale quantitative surveys, longitudinal research, development of a "perceived symbolic legitimacy" measurement scale, ethnographic studies of credit practices (particularly Credit Council sessions), and macro-sociological analysis of political and regulatory factors.

Keywords: *Digitalization, business banking loan, speed, risk control, symbolic representation, digital transformation, BNI, Côte d'Ivoire, DBA, Pfeffer.*

Ting GUO (Shanghai 4)

French

Guo Ting a commencé sa carrière en 2007 dans une société cotée spécialisée dans l'instrumentation haut de gamme. Elle a depuis acquis près de 20 ans d'expérience dans les opérations sur capital du secteur biopharmaceutique. Elle a piloté l'introduction en Bourse de deux entreprises biopharmaceutiques, levant au total plus de deux milliards de renminbis. Elle occupe aujourd'hui un poste de direction dans une entreprise biopharmaceutique cotée à Hong Kong, où elle supervise les investissements, le financement et les opérations sur capital. En septembre 2026, elle soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Comment les actifs immatériels et l'écosystème régional d'innovation influencent les primes de valorisation attribuées par les experts : le cas des entreprises pharmaceutiques innovantes chinoises avant commercialisation », sous la direction du Dr Marco Heimann (iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, France).

English

Guo Ting began her career in 2007 at a listed company specialising in high-end instrumentation. She has since gained nearly 20 years of experience in capital transactions in the biopharmaceutical sector. She led the stock market listings of two biopharmaceutical companies, raising more than RMB 2 billion in total. She is now a senior executive at a Hong Kong-listed biopharmaceutical company, overseeing investment, financing and capital transactions. In September 2026, she will defend her Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "How intangible assets and regional innovation milieu shape expert valuation premiums: evidence from China's pre-revenue innovative pharmaceutical companies", supervised by Dr Marco Heimann (iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3, France).

HOW INTANGIBLE ASSETS AND REGIONAL INNOVATION MILIEU SHAPE EXPERT VALUATION PREMIUMS: EVIDENCE FROM CHINA'S PRE-REVENUE INNOVATIVE PHARMACEUTICAL COMPANIES

Management Summary

China's innovative pharmaceutical industry has grown rapidly, yet traditional valuation models struggle with pre-revenue drug developers whose value rests almost entirely on intangible assets. This thesis asks: which intangible assets do valuation experts actually care about? Does regional location matter?

The thesis surveyed 180 valuation specialists about four dimensions of Intangible Asset Strength (IAS)—pipeline success probability, patents, platform technology, and team capability, and asked whether location in a strong Regional Innovation Milieu (RIM) affects their Expert Valuation Premium (EVP) judgments.

Pipeline success probability dominates expert valuations. Patent portfolio quality, platform technology, and team capability show weaker individual effects relative to pipeline success probability, suggesting these dimensions function as enabling conditions rather than independent valuation drivers. This selectivity shows how experts cut through complexity: they focus on what most directly signals future revenue. Regional location shows an exploratory negative interaction effect: strong innovation hubs appear already factored into baseline valuations, so extra regional support does not boost premiums further. This finding is tentative and requires replication.

For managers, this means focusing resources on validated R&D pipelines. For policymakers, regional incentives may already be priced in by markets, so additional subsidies may not increase firm valuations.

Keywords: *intangible assets; pipeline success probability; expert valuation; innovative pharmaceuticals; China*

COMMENT LES ACTIFS INCORPORELS ET L'ENVIRONNEMENT RÉGIONAL D'INNOVATION INFLUENCENT LES PRIMES DE VALORISATION ACCORDÉES PAR LES EXPERTS : LE CAS DES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES INNOVANTES CHINOISES AVANT LEURS PREMIERS REVENUS

Synthèse Managérial

L'industrie pharmaceutique innovante connaît une croissance rapide en Chine. Pourtant, les modèles de valorisation traditionnels peinent à évaluer les entreprises qui développent des médicaments sans générer encore de revenus, et dont la valeur repose presque entièrement sur des actifs incorporels. Cette thèse pose deux questions : quels actifs incorporels comptent réellement aux yeux des experts en valorisation ? L'implantation régionale joue-t-elle un rôle ?

Une enquête menée auprès de 180 spécialistes de la valorisation porte sur quatre dimensions de la solidité des actifs incorporels : les chances de succès des médicaments en développement, la qualité du portefeuille de brevets, la technologie de plateforme et les compétences de l'équipe. Elle examine également si l'implantation dans un environnement régional propice à l'innovation influe sur les primes de valorisation accordées par les experts.

Les chances de succès des médicaments en développement sont le facteur qui pèse le plus dans les évaluations. La qualité du portefeuille de brevets, la technologie de plateforme et les compétences de l'équipe ont chacune un effet plus faible, ce qui laisse penser qu'elles constituent des conditions favorables plutôt que des facteurs autonomes de valorisation. Face à la complexité de ces entreprises, les experts privilégient l'indicateur le plus directement lié aux revenus futurs. L'analyse exploratoire fait également apparaître un effet d'interaction négatif lié à l'implantation régionale : les avantages des pôles d'innovation établis semblent déjà intégrés dans la valorisation de départ, si bien qu'un soutien régional supplémentaire n'accroît pas davantage la prime. Ce résultat reste provisoire et doit être confirmé par d'autres études.

Pour les dirigeants, ces résultats invitent à concentrer les ressources sur des projets de R&D dont le potentiel a été validé. Pour les pouvoirs publics, ils suggèrent que les avantages régionaux pourraient déjà être pris en compte dans les valorisations et que des subventions supplémentaires n'augmenteraient pas nécessairement la valeur attribuée aux entreprises.

Mots-clés : *actifs incorporels ; chances de succès des médicaments en développement ; valorisation par les experts ; innovation pharmaceutique ; Chine.*

Aichatou HABIBOU OUMANI (DBA à distance 5)

French

Enseignante du secondaire depuis 2004, Aichatou Habibou Oumani est titulaire d'une maîtrise en politique économique et sociale et d'un master spécialisé en analyse du développement. Elle a exercé de hautes fonctions publiques au Niger, notamment comme ministre des Enseignements secondaires et présidente de l'Autorité de régulation des communications électroniques et de la poste (ARCEP). Elle a coordonné des programmes d'éducation, d'égalité de genre et de consolidation de la paix pour plusieurs ONG internationales. Présidente de l'ONG Nder Lelawal, elle mène des initiatives en faveur de l'éducation, de l'autonomisation des jeunes filles et du développement communautaire au Niger. En 2026, elle soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « La décentralisation de la politique de l'éducation au Niger : enjeux et défis de la gouvernance multiniveaux », sous la direction de la professeure Michelle Bergadaà (professeure émérite, Université de Genève, Suisse).

English

A secondary school teacher since 2004, Aichatou Habibou Oumani holds a degree in economic and social policy and a specialist master's degree in development analysis. She has held senior public offices in Niger, including Minister of Secondary Education and Chair of the Regulatory Authority for Electronic Communications and Postal Services (ARCEP). She has coordinated education, gender equality and peacebuilding programmes for international NGOs. As President of Nder Lelawal, she supports education, girls' empowerment and community development across Niger. In 2026, she will defend her Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Decentralising education policy in Niger: the challenges of multilevel governance", supervised by Professor Michelle Bergadaà (Professor Emerita, University of Geneva, Switzerland).

| LA DÉCENTRALISATION DE LA POLITIQUE DE L'EDUCATION AU NIGER : ENJEUX ET DEFIS DE LA GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX

Synthèse Managérial

La présente recherche porte sur la décentralisation de la politique d'éducation au Niger et sur les enjeux de gouvernance multi-niveaux qu'elle soulève. Ancrée dans l'expérience professionnelle de l'auteure, tour à tour enseignante, présidente d'une organisation non gouvernementale puis ministre en charge de l'éducation, cette thèse de *Doctorate of Business Administration* interroge une question devenue centrale pour les systèmes éducatifs des pays du Sahel : dans quelle mesure le transfert de compétences vers les collectivités locales améliore-t-il réellement la qualité de l'éducation, lorsque ce transfert s'opère dans un contexte de ressources rares et d'instabilité politique persistante ?

Plusieurs décennies de réformes décentralisatrices n'ont pas suffi à résorber les disparités régionales, la pénurie d'enseignants qualifiés ni les déficits d'infrastructures qui caractérisent le système éducatif nigérien. La littérature existante présente la décentralisation comme un mécanisme largement bénéfique, sans toujours interroger les conditions concrètes de sa mise en oeuvre, en particulier lorsque l'État central traverse une crise institutionnelle majeure, comme celle ouverte par le coup d'État au Niger en 2023.

La thèse poursuit trois objectifs articulés autour d'autant d'axes de recherche : comprendre les mécanismes de gouvernance et de pilotage politique de la réforme, évaluer les capacités managériales et opérationnelles des acteurs locaux, et apprécier les effets de la décentralisation sur les contenus pédagogiques et l'équité des apprentissages. Sa contribution est double. Sur le plan théorique, elle propose une relecture des notions de décentralisation, de gouvernance et de gouvernance multi-niveaux à l'aune d'un contexte de fragilité institutionnelle, où ces concepts ne peuvent plus être pensés comme des

architectures stables. Sur le plan managérial, elle traduit les résultats empiriques en recommandations opérationnelles destinées aux pouvoirs publics, aux collectivités territoriales et aux partenaires techniques et financiers.

Sur le plan méthodologique, cette recherche mobilise une démarche mixte combinant une enquête qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs et des observations de terrain conduits dans les communes nigérienne d'Agadez et de Tahoua, et une collecte quantitative portant sur des indicateurs scolaires (taux de scolarisation, effectifs, infrastructures). L'analyse documentaire des textes réglementaires nigériens complète ce dispositif.

Les résultats montrent que la décentralisation est globalement perçue comme un progrès démocratique par les acteurs locaux, mais cette adhésion de principe se heurte à un sentiment durable d'impuissance : les compétences sont transférées sans que les ressources financières et humaines correspondantes le soient véritablement. La dissolution des conseils municipaux et régionaux en 2024 a par ailleurs accentué une recentralisation de fait, fragilisant davantage la gouvernance locale de l'éducation.

Ces constats invitent à repenser les réformes éducatives nigériennes comme des dispositifs adaptatifs, capables d'intégrer l'incertitude plutôt que de la nier. La thèse assume des limites, notamment géographiques, l'enquête de terrain n'ayant porté que sur deux régions sur les huit, et appelle à des recherches futures élargissant la comparaison à d'autres contextes sahéliens.

Mots-clés : *décentralisation ; gouvernance multi-niveaux ; éducation ; Niger ; politiques publiques ; gestion décentralisée de l'éducation.*

DECENTRALISING EDUCATION POLICY IN NIGER: THE CHALLENGES OF MULTI-LEVEL GOVERNANCE

Management Summary

This research examines the decentralization of education policy in Niger and the multi-level governance issues it raises. Grounded in the author's professional experience as a teacher, then president of a non-governmental organization, and subsequently Minister in charge of Education, this Doctorate of Business Administration thesis addresses a question that has become central to Sahelian education systems: to what extent does the transfer of competencies to local authorities genuinely improve the quality of education, when this transfer takes place in a context of scarce resources and persistent political instability.

The research problem stems from a straightforward observation. Several decades of decentralizing reforms have not been sufficient to overcome regional disparities, the shortage of qualified teachers, or the infrastructure deficits that characterize the Nigerien education system. The existing literature tends to present decentralization as a largely beneficial mechanism, without always questioning the concrete conditions of its implementation, particularly when the central State is undergoing a major institutional crisis, such as the one triggered by the 2023 coup d'État.

The thesis pursues three objectives structured around as many research axes: understanding the mechanisms of governance and political steering of the reform, assessing the managerial and operational capacities of local actors, and evaluating the effects of decentralization on pedagogical content and learning equity. Its contribution is twofold. On a theoretical level, it proposes a reinterpretation of the concepts of decentralization, governance, and multi-level governance in light of a context of institutional fragility, in which these concepts can no longer be regarded as stable architectures. On a managerial level, it translates the empirical findings into operational recommendations intended for public authorities, local governments, and technical and financial partners.

Methodologically, the research adopts a mixed-methods approach combining a qualitative survey, based on semi-structured interviews and field observations conducted in the communes of Agadez and Tahoua, and a quantitative data collection covering school indicators (enrolment rates, headcounts, infrastructure). Documentary analysis of Nigerien regulatory texts complements this approach.

The findings show that decentralization is broadly perceived by local actors as democratic progress, yet this principled support is undermined by a lasting sense of powerlessness: competencies are transferred without the corresponding financial and human resources truly following suit. The dissolution of municipal and regional councils in 2024 further intensified a de facto recentralization, weakening local education governance even further.

These findings call for rethinking Nigerien education reforms as adaptive mechanisms, capable of integrating uncertainty rather than denying it. The thesis acknowledges certain limitations, particularly geographical ones, as the field survey covered only two of the country's eight regions, and calls for future research extending the comparison to other Sahelian contexts.

Keywords: *decentralization; multi-level governance; education; Niger; public policy; decentralized education management.*

Mario HARTUNG (Frankfurt 4)

French

Mario Hartung est directeur régional des ventes chez BEGO Implant Systems en Allemagne et possède plus de dix ans d'expérience dans les secteurs de la santé et des produits dentaires. Il a auparavant exercé des fonctions commerciales et managériales chez Straumann Group, VITA Zahnfabrik et Henry Schein, et reçu des distinctions nationales pour ses résultats commerciaux. Il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) au Business Science Institute, en partenariat avec iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Dirigées par la professeure Birgit Hagen (Université de Pavie, Italie), ses recherches portent sur l'intégration du numérique dans l'acquisition de nouveaux clients au sein de relations commerciales B2B dyadiques, notamment dans le management stratégique des ventes et la transformation numérique du secteur de la santé.

English

Mario Hartung is Regional Sales Manager at BEGO Implant Systems in Germany and has more than ten years of experience in healthcare and the dental industry. He previously held sales and management roles at Straumann Group, VITA Zahnfabrik and Henry Schein, and received national awards for sales performance. He will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis at Business Science Institute, in partnership with iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Supervised by Professor Birgit Hagen (University of Pavia, Italy), his research examines how digital tools are integrated into new customer acquisition in dyadic B2B sales relationships, with a focus on strategic sales management and digital transformation in healthcare.

| DIGITALE EINBINDUNG DER DYADISCHEN NEUKUNDENAKQUISE: EINE EXPERIMENTELLE FELDSTUDIE IM B2B-VERTRIEB

Zusammenfassung für die Praxis

Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht, wie sich digitale Transformationsprozesse auf die dyadische Neukundenakquise im B2B-Vertrieb auswirken. In der Untersuchung geht es insbesondere darum, in welchem Maße die Einbindung digitaler Technologien in die dyadische Neukundenakquise, speziell Near-Field-Kommunikation (NFC) und künstliche Intelligenz (KI), zur Steigerung der Wirksamkeit vertrieblicher Erstkontakte beitragen kann. Theoretisch fundiert die Arbeit auf der Commitment-Trust-Theorie. Sie analysiert zentrale Herausforderungen, denen vor allem Außendienstmitarbeiter im Kontext eines zunehmend digitalisierten Marktumfelds begegnen. Der Fokus liegt auf der Beziehungsanbahnung, die insbesondere durch das Erzeugen von Engagement und Vertrauen bei potenziellen Neukunden entsteht.

Im Rahmen einer experimentellen Feldstudie werden klassische Akquisen auf Basis von Broschüren und Visitenkarten und digital eingebundene Akquisen bei potenziellen Neukunden gegenübergestellt. Eine ergänzende Online-Umfrage erweitert die Ergebnisse zusätzlich um die subjektive Wahrnehmung der Studienteilnehmer. Die Ergebnisse zeigen, dass digital gestützte Vertriebsstrategien, insbesondere bei personalisierter und zielgruppengerechter Ausgestaltung unter dem Einsatz von KI, zu einer signifikanten Steigerung von Reaktionsquote, Engagement und Vertrauensbereitschaft führen. Digitale Einbindungen ermöglichen eine erfolgreichere Ansprache bei potenziellen Neukunden. Die digital eingebundene Neukundenakquise stärkt zudem die wahrgenommene Professionalität und Kundenorientierung des Außendienstmitarbeiters bei den potenziellen Neukunden.

Die Untersuchung verdeutlicht, dass digitale Einbindung als strategische Erweiterung der klassischen Vertriebsprozesse agiert, aber keinen gänzlichen Ersatz für die persönlichen Interaktionen vom Außendienstmitarbeiter darstellt. Die persönlichen Interaktionen behalten insbesondere in späteren Phasen der Beziehungsentwicklung ihre Relevanz. Dadurch wird die Bedeutung einer hybriden Neukundenakquise besonders deutlich. Eine bewusste, aufeinander abgestimmte Kombination digitaler und analoger Kontaktpunkte schafft Synergieeffekte und ermöglicht es, die Stärken beider Ansätze gezielt zu nutzen.

Die empirische Überprüfung der „Commitment-Trust-Theorie“ von Morgan und Hunt (1994) überträgt bestehende theoretische Perspektiven auf Engagement und Vertrauen auf einen digitalen Anwendungskontext. Zudem werden praxisnahe Handlungsempfehlungen für die strategische Ausgestaltung einer digital eingebundenen Neukundenakquise im B2B-Vertrieb abgeleitet.

Schlüsselwörter: *Hybrid-Sales, B2B-Vertrieb, Digitalisierung, Neukundenakquise*

Management Summary

This research study examines how digital transformation processes impact dyadic new customer acquisition in B2B sales. The study focuses in particular on the extent to which the integration of digital technologies into dyadic new customer acquisition—specifically Near Field Communication (NFC) and artificial intelligence (AI)—can contribute to increasing the effectiveness of initial sales contacts. Theoretically, the study is grounded in Commitment-Trust Theory. It analyzes key challenges faced primarily by field sales representatives in the context of an increasingly digitized market environment. The focus is on relationship initiation, which arises in particular through the generation of commitment and trust among potential new customers.

As part of an experimental field study, traditional sales approaches based on brochures and business cards are compared with digitally integrated sales approaches targeting potential new customers. A supplementary online survey further expands the results to include the subjective perceptions of the study participants. The results show that digitally supported sales strategies—particularly when personalized and tailored to the target audience using AI—lead to a significant increase in response rates, engagement, and willingness to trust. Digital integration enables a more successful approach to potential new customers. Digitally integrated new customer acquisition also reinforces the perceived professionalism and customer focus of the sales representative among potential new customers.

The study makes it clear that digital integration acts as a strategic extension of traditional sales processes but does not completely replace the personal interactions of the sales representative. Personal interactions retain their relevance, particularly in later phases of relationship development. This highlights the importance of a hybrid approach to new customer acquisition. A deliberate, coordinated combination of digital and analog touchpoints creates synergy effects and enables the targeted use of the strengths of both approaches.

The empirical examination of Morgan and Hunt’s (1994) Commitment-Trust Theory transfers existing theoretical perspectives on commitment and trust to a digital application context. Furthermore, practical recommendations for the strategic design of digitally integrated new customer acquisition in B2B sales are derived.

Keywords: *Hybrid-Sales, B2B-Sales, Digitalization, New-Customer-Acquisition*

Mohamed-Ali HSAINI (DBA à distance 6)

French

Économiste titulaire d'un DEA en économie industrielle, Mohamed-Ali Hsaini a commencé sa carrière comme ingénieur d'études en économie appliquée à l'IREPD, où il a travaillé sur l'organisation industrielle et les systèmes productifs locaux en France et en Tunisie. Spécialiste de la vente directe depuis plus de 25 ans, il a exercé l'essentiel de son activité dans les télécommunications, notamment chez Numéricâble puis SFR. Il est aujourd'hui directeur adjoint des ventes directes chez Marvesting. En octobre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Comprendre la rétention des commerciaux indépendants dans la vente directe : une double lecture longitudinale et attitudinale », sous la direction du professeur Christophe Fournier (IAE Montpellier, France ; président de l'AUNEGe). Sa recherche associe méthodes quantitatives et qualitatives, notamment l'analyse de survie, pour éclairer les départs précoces et la fidélisation des commerciaux performants.

English

An economist with a postgraduate research degree (DEA) in industrial economics, Mohamed-Ali Hsaini began his career as an applied economics researcher at IREPD, studying industrial organisation and local production systems in France and Tunisia. A direct-selling specialist for more than 25 years, he has spent much of his career in telecommunications, notably at Numéricâble and SFR. He is now Deputy Director of Direct Sales at Marvesting. In October 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Understanding the retention of independent sales representatives in direct selling: a longitudinal and attitudinal perspective", supervised by Professor Christophe Fournier (IAE Montpellier, France; President of AUNEGe). His mixed-method research, including survival analysis, examines early departures and how to retain high-performing sales representatives.

| COMPRENDRE LA RÉTENTION DES COMMERCIAUX INDÉPENDANTS DANS LA VENTE DIRECTE : UNE DOUBLE LECTURE LONGITUDINALE ET ATTITUDINALE

Synthèse Managérial

Cette thèse de Doctorate in Business Administration vise à comprendre la rétention des commerciaux indépendants dans le secteur de la vente directe. Le point de départ repose sur un paradoxe observé sur le terrain. Les commerciaux indépendants choisissent cette activité pour la liberté organisationnelle qu'elle procure, tout en exprimant un besoin important de soutien, d'accompagnement et de proximité managériale. Ce paradoxe entre autonomie et soutien constitue le fil conducteur de notre recherche.

La littérature en sciences de gestion a largement étudié le turnover dans les contextes salariés. Les travaux consacrés aux vendeurs indépendants, rémunérés à la commission et sans lien de subordination, restent en revanche plus limités. L'objectif est donc d'identifier les déterminants individuels, relationnels et organisationnels qui influencent la décision de rester ou de quitter l'activité.

Pour répondre à cette problématique, nous avons mobilisé une approche mixte articulée autour de deux études complémentaires. La première repose sur une base de données longitudinale de 1 435 vendeurs exerçant dans le secteur des télécommunications, suivis sur 78 mois entre 2018 et 2024. L'originalité principale réside dans l'utilisation des analyses de survie pour étudier des comportements réels de départ, et non uniquement des intentions déclarées. Cette méthode révèle les périodes critiques du turnover, mesure la durée de présence dans l'activité et distingue les trajectoires selon les profils, notamment en fonction du niveau de performance.

La seconde étude s'appuie sur un questionnaire administré auprès de 182 répondants. Elle analyse le rôle de la liberté organisationnelle, de la satisfaction au travail, de la rémunération perçue, du soutien organisationnel, de la relation managériale et de l'engagement organisationnel. L'engagement affectif et l'engagement de continuité constituent les principaux facteurs associés à l'intention de quitter, tandis que les autres variables n'apparaissent pas comme des facteurs directs significatifs dans les modèles testés.

L'articulation entre données longitudinales et données attitudinales représente un second apport méthodologique. Elle offre un double regard, en croisant l'analyse des comportements observés avec celle des perceptions individuelles, et conduit à dépasser une lecture strictement économique du turnover. Sur le plan théorique, ce travail contribue aux recherches sur le turnover et la rétention dans les contextes d'activité indépendante. Sur le plan managérial, il met en évidence plusieurs leviers d'action pour limiter les départs précoces, mieux accompagner les commerciaux dans les premiers mois et renforcer la rétention des profils les plus performants au sein des réseaux de vente directe.

Mots-clés : *commerciaux indépendants, rétention, turnover fonctionnel et dysfonctionnel, vente directe, analyse de survie, engagement organisationnel, soutien organisationnel perçu, relation managériale, recherche mixte.*

UNDERSTANDING THE RETENTION OF INDEPENDENT SALES REPRESENTATIVES IN DIRECT SELLING: A LONGITUDINAL AND ATTITUDINAL PERSPECTIVE

Management Summary

This Doctorate in Business Administration (DBA) examines the determinants of independent salespeople's retention in the direct selling sector. The starting point of this research is a paradox observed in practice. Independent salespeople choose this activity because of the organizational freedom it provides, while simultaneously expressing a strong need for support, guidance, and managerial proximity. This paradox between autonomy and support constitutes the central thread of our research.

The management literature has extensively examined turnover in traditional employment settings. However, studies focusing on independent sales representatives, who are commission-based and operate without a formal employment relationship, remain relatively limited. The objective is therefore to identify the individual, relational, and organizational determinants that influence the decision to remain in or leave the activity.

To address this issue, we adopted a mixed-method approach structured around two complementary studies. The first study is based on a longitudinal dataset of 1,435 sales representatives operating in the telecommunications sector and followed over a 78-month period between 2018 and 2024. The main originality of this work lies in the use of survival analysis to examine actual departure behaviors rather than solely self-reported turnover intentions. This approach identifies critical turnover periods, measures length of tenure within the activity, and distinguishes different trajectories across profiles, particularly according to performance levels.

The second study is based on a survey administered to 182 respondents. It examines the role of organizational freedom, job satisfaction, perceived compensation, perceived organizational support, managerial relationship quality, and organizational commitment. Affective commitment and continuance commitment emerge as the primary factors associated with turnover intention, whereas the other variables do not appear to be significant direct predictors in the models tested.

The combination of longitudinal and attitudinal data represents a second methodological contribution. By integrating the analysis of observed behaviors with individual perceptions, it provides a broader perspective and moves beyond a purely economic interpretation of turnover. From a theoretical perspective, this work contributes to the literature on turnover and retention in independent work settings. From a managerial perspective, it highlights several actionable levers for reducing early departures, improving support during the first months of activity, and strengthening the retention of high-performing salespeople within direct selling networks.

Keywords: *Independent sales representatives, retention, functional and dysfunctional turnover, direct selling, survival analysis, organizational commitment, perceived organizational support, managerial relationship, mixed-method research.*

Somchat KALASUK (Bangkok 1)

French

Auditeur agréé par la Securities and Exchange Commission, Somchat Kalasuk possède plus de 25 ans d'expérience en audit financier et interne. Il a développé son expertise chez KPMG à partir de 2001, notamment auprès de multinationales, dans l'audit des états financiers et des dispositifs de contrôle interne soumis aux exigences US-SOX 404 et J-SOX. Il est aujourd'hui associé chez A&A Office (Audit & Assurance) à Bangkok, où il dirige des missions d'audit financier selon les normes IFRS et d'audit interne pour des sociétés cotées thaïlandaises. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Les déterminants de l'adoption des technologies d'audit par les experts-comptables et auditeurs en Thaïlande », sous la direction du professeur Lars Meyer-Waarden (Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole, France).

English

An auditor approved by the Securities and Exchange Commission, Somchat Kalasuk has more than 25 years of experience in financial and internal audit. At KPMG, where he began working in 2001, he audited multinationals' financial statements and internal controls under US-SOX 404 and J-SOX requirements. He is now an audit partner at A&A Office (Audit & Assurance) in Bangkok, leading IFRS financial audits and internal audit engagements for listed Thai companies. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Determinants of audit technology adoption among CPA auditors in Thailand", supervised by Professor Lars Meyer-Waarden (Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole, France).

| DETERMINANTS OF AUDIT TECHNOLOGY ADOPTION AMONG CPA AUDITORS IN THAILAND

Management Summary

As the auditing profession undergoes rapid digital transformation, understanding what drives technology adoption in highly regulated environments remains both a theoretical and practical concern. This study examines the determinants of information technology (IT) adoption among Certified Public Accountants (CPA auditors) working in SEC-registered firms in Thailand and explores how audit firm size moderates these adoption dynamics.

The study employed a sequential explanatory mixed-method design, drawing on survey data from 199 CPA auditors analyzed using PLS-SEM, and enriched by 12 in-depth interviews conducted across large and small practices. This approach enables both statistical rigor and contextual depth in understanding how and why auditors adopt digital tools in professional practice.

The findings reveal that Personal Innovativeness is the most influential determinant of adoption, indicating that individual openness to experimentation plays a more decisive role than organizational support conditions. Performance Expectancy reinforces this pattern, as auditors are more likely to adopt technology when they perceive it as meaningfully enhancing audit quality, efficiency, and analytical capability. Social Influence also demonstrates a significant positive effect, suggesting that professional norms and peer expectations contribute to adoption decisions within the audit community.

Two findings diverge from conventional technology adoption assumptions and warrant particular attention. Effort Expectancy shows a significant negative relationship with behavioral intention, suggesting that, in professional auditing environments, system complexity may be associated with greater analytical capability rather than perceived difficulty. Similarly, Perceived Cost demonstrates a positive relationship, indicating that technology investment is interpreted as a signal of professional

quality and long-term competitiveness rather than a financial constraint. These results suggest that adoption decisions among CPA auditors are guided less by ease-of-use and cost minimization, and more by value-based evaluations linked to professional performance and audit rigor.

Regarding the moderating role of firm size, the findings indicate that the core adoption mechanisms remain largely consistent across large and small firms. However, two context-specific differences are observed. In smaller firms, Personal Innovativeness exerts a stronger effect on behavioral intention, reflecting the greater reliance on individual initiative in less formalized organizational structures. In larger firms, Perceived Cost plays a more prominent moderating role, suggesting that investment considerations are more institutionally framed in these contexts.

These findings carry practical implications for multiple stakeholders. For audit firm leadership, strategies centered on system deployment or ease-of-use improvements may not be sufficient to drive adoption. Developing individual innovation orientation and reinforcing performance-related benefits are likely to be more effective levers. For regulators and professional bodies, digital audit capability should be integrated into quality oversight frameworks as a core professional competency, with continuing professional development programs evolving toward applied analytics and AI-assisted audit judgment.

Overall, IT adoption among CPA auditors in Thailand appears to follow a performance-oriented and capability-driven logic, in which individual characteristics and professional context play a more determining role than organizational support conditions or usability considerations.

Keywords: *IT Adoption, CPA Auditors, Personal Innovativeness, Performance Expectancy, Audit Quality, Strategic Investment, Firm Size, Thailand*

LES DÉTERMINANTS DE L'ADOPTION DES TECHNOLOGIES D'AUDIT PAR LES AUDITEURS EXPERTS-COMPTABLES EN THAÏLANDE

Synthèse Managérial

Alors que la profession d'audit connaît une transformation numérique rapide, la compréhension des facteurs qui favorisent l'adoption des technologies dans des environnements hautement réglementés demeure une préoccupation tant théorique que pratique. Cette étude examine les déterminants de l'adoption des technologies de l'information (TI) parmi les Experts-Comptables Certifiés (auditeurs CPA) exerçant dans des cabinets enregistrés auprès de la SEC en Thaïlande, et explore la manière dont la taille du cabinet d'audit modère ces dynamiques d'adoption.

L'étude a eu recours à une conception séquentielle explicative à méthodes mixtes, s'appuyant sur des données d'enquête collectées auprès de 199 auditeurs CPA et analysées par PLS-SEM, enrichies par 12 entretiens approfondis conduits dans des cabinets de grande et de petite taille. Cette approche permet à la fois une rigueur statistique et une profondeur contextuelle dans la compréhension des modalités et des raisons pour lesquelles les auditeurs adoptent les outils numériques dans leur pratique professionnelle.

Les résultats révèlent que l'Innovativité Personnelle constitue le déterminant le plus influent de l'adoption, indiquant que l'ouverture individuelle à l'expérimentation joue un rôle plus décisif que les conditions de soutien organisationnel. L'Attente de Performance renforce ce schéma, les auditeurs étant davantage enclins à adopter la technologie lorsqu'ils perçoivent qu'elle améliore significativement la qualité de l'audit, l'efficacité et la capacité analytique. L'Influence Sociale démontre également un effet positif significatif, suggérant que les normes professionnelles et les attentes des pairs contribuent aux décisions d'adoption au sein de la communauté des auditeurs.

Deux résultats s'écartent des hypothèses conventionnelles en matière d'adoption des technologies et méritent une attention particulière. L'Attente d'Effort présente une relation négative significative avec l'intention comportementale, suggérant que, dans les environnements d'audit professionnel, la complexité des systèmes peut être associée à une plus grande capacité analytique plutôt qu'à une difficulté perçue. De même, le Coût Perçu démontre une relation positive, indiquant que l'investissement technologique est interprété comme un signal de qualité professionnelle et de compétitivité à long terme, plutôt que comme une contrainte financière. Ces résultats suggèrent que les décisions d'adoption parmi les auditeurs CPA

sont guidées moins par la facilité d'utilisation et la minimisation des coûts, que par des évaluations fondées sur la valeur, liées à la performance professionnelle et à la rigueur de l'audit.

Concernant le rôle modérateur de la taille du cabinet, les résultats indiquent que les mécanismes fondamentaux d'adoption demeurent largement cohérents entre les grands et les petits cabinets. Toutefois, deux différences spécifiques au contexte sont observées. Dans les petits cabinets, l'Innovativité Personnelle exerce un effet plus prononcé sur l'intention comportementale, reflétant une plus grande dépendance à l'initiative individuelle dans des structures organisationnelles moins formalisées. Dans les grands cabinets, le Coût Perçu joue un rôle modérateur plus important, suggérant que les considérations d'investissement y sont davantage encadrées au niveau institutionnel.

Ces résultats comportent des implications pratiques pour de multiples parties prenantes. Pour les dirigeants de cabinets d'audit, les stratégies centrées sur le déploiement de systèmes ou l'amélioration de la facilité d'utilisation peuvent s'avérer insuffisantes pour stimuler l'adoption. Le développement de l'orientation individuelle vers l'innovation et le renforcement des bénéfices liés à la performance constituent vraisemblablement des leviers plus efficaces. Pour les régulateurs et les organismes professionnels, la compétence en audit numérique devrait être intégrée dans les cadres de supervision de la qualité en tant que compétence professionnelle fondamentale, les programmes de formation professionnelle continue évoluant vers l'analytique appliquée et le jugement d'audit assisté par l'intelligence artificielle.

Dans l'ensemble, l'adoption des TI parmi les auditeurs CPA en Thaïlande semble suivre une logique axée sur la performance et les capacités, dans laquelle les caractéristiques individuelles et le contexte professionnel jouent un rôle plus déterminant que les conditions de soutien organisationnel ou les considérations de facilité d'utilisation.

Mots-clés : *Adoption des Technologies de l'Information, Auditeurs CPA, Innovativité Personnelle, Attente de Performance, Qualité de l'Audit, Investissement Stratégique, Taille du Cabinet, Thaïlande*

Aïssé KEITA (Bamako 2)

French

Engagée pour la prise en compte du genre dans les décisions publiques, Aïssé KEITA est titulaire d'un doctorat en production animale, d'un DEA en gestion de l'environnement et d'un master 2 en audit et contrôle de gestion. Formée en Tunisie, elle a également suivi des formations professionnelles en France, aux Pays-Bas et au Canada. Elle a commencé sa carrière comme coordinatrice chargée du genre dans le cadre du projet de développement agricole PMB à Bla, au Mali. Elle a ensuite été chargée de mission au ministère de la Santé, puis cheffe de cabinet et inspectrice au ministère de l'Élevage. Elle est aujourd'hui contrôleuse des services publics au CGSP, rattaché à la Primature. Sa thèse de DBA, « Prévenir la corruption par la gestion des risques », est dirigée par le professeur Yvon Pesqueux (professeur émérite au Conservatoire national des arts et métiers, France).

English

Committed to integrating gender considerations into public decision-making, Aïssé KEITA holds a doctorate in animal production, a postgraduate research degree (DEA) in environmental management and a master's degree in audit and management control. She studied in Tunisia and undertook further professional training in France, the Netherlands and Canada. She began her career as a gender coordinator on the PMB agricultural development project in Bla, Mali. She subsequently worked at the Ministry of Health, then served as Chief of Staff and Inspector at the Ministry of Livestock. She is now a public services controller at the CGSP, under the Prime Minister's Office. Her DBA thesis, "Preventing corruption through risk management", is supervised by Professor Yvon Pesqueux (Professor Emeritus at the Conservatoire national des arts et métiers, France).

| PREVENIR LA CORRUPTION PAR LA GESTION DU RISQUE : ETUDE DE SITUATION A PARTIR DU CONTROLE GENERAL DES SERVICES PUBLICS À BAMAKO (MALI)

Synthèse Managérial

Quand la corruption s'enracine, elle devient un obstacle au développement en affaiblissant la société et l'État. Le gouvernement malien a choisi de prioriser la prévention et la lutte contre la corruption par la mise en place d'un dispositif législatif et règlementaire de prévention et de répression des pratiques de corruption. Cette thèse considère que le contrôle, pour être efficace, doit être fondé sur une approche basée sur les risques. Elle repose sur un état des lieux de la corruption au Mali, analyse la réalité et l'effectivité des mesures mises en place pour lutter contre ce fléau tout en faisant des propositions destinées à rendre plus efficace la lutte contre la corruption. Elle répond à la question de savoir si la corruption est un risque pouvant être géré en s'intéressant aux modalités d'évaluation allant de la mise en œuvre des éléments de politique publique jusqu'aux mesures préventives que pourrait prendre l'État, au rôle de la société civile dans la lutte contre la corruption. Elle est construite sur deux propositions de recherche : P1- La cartographie des risques permet de détecter les maillons faibles aboutissant aux risques de corruption ; P2 : La gestion des risques de corruption est un des moyens de lutte contre la corruption. La posture est constructiviste au regard de l'implication de l'autrice dans le sujet, du choix des personnalités interrogées. La méthodologie est exploratoire et repose sur 20 entretiens semi-directifs dont 14 qui ont été retranscrits, l'ensemble de ces entretiens ayant servi de cadrage auprès de personnalités significatives de l'enjeu de la thèse sur la base d'une grille d'entretien comprenant une vingtaine de questions. Une analyse des entretiens recueillis est effectuée afin de faire ressortir les similarités des mots et des concepts et avis.

Ce travail ambitionne de contribuer aux débats sur la corruption, la bonne gouvernance et la gestion du risque de corruption dont les résultats débouchent sur des recommandations aux dirigeants politiques et aux responsables d'organes de contrôle,

en particulier ceux de la lutte anti-corruption. Il contribue au débat sur la corruption. Sur le plan institutionnel, cette thèse permet d'alerter les Pouvoirs Publics sur la complexité de la lutte contre la corruption. Sur le plan social et environnemental, il s'agit également d'une contribution à la réalisation des ODD de l'Agenda 2030 des Nations Unies et à ceux des objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.

Mots clés : *Corruption, État, Gestion du risque, Gouvernance, Risque.*

PREVENTING CORRUPTION THROUGH RISK MANAGEMENT: A CASE STUDY OF THE GENERAL INSPECTORATE OF PUBLIC SERVICES IN BAMAKO, MALI

Management Summary

When corruption takes root, it becomes an obstacle to development by weakening society and the State. The Malian government has chosen to prioritize the prevention and fight against corruption by establishing a legislative and regulatory framework for the prevention and repression of corrupt practices. This thesis considers that control, to be effective, must be built on a risk-based approach. It is based on an inventory of corruption in Mali, analyzes the reality and effectiveness of the measures put in place to fight this scourge while making proposals intended to make the fight against corruption more effective. It answers the question of whether corruption is a risk that can be managed by focusing on the evaluation methods ranging from the implementation of public policy elements to the preventive measures that the State could take, to the role of civil society in the fight against corruption. It is built on two research propositions: P1- Risk mapping makes it possible to detect weak links leading to corruption risks; P2: Corruption risk management is one of the means of combating corruption. The approach is constructivist, given the author's involvement in the subject and the choice of interviewees. The methodology is exploratory and relies on semi-structured interviews with key figures relevant to the thesis's focus (20 in total) based on an interview grid comprising twenty questions. An analysis of the interviews collected is conducted to highlight similarities in terms, concepts, and opinions.

This work aims to contribute to the debates on corruption, good governance, and corruption risk management, the results of which lead to recommendations for political leaders and heads of oversight bodies, particularly those involved in the fight against corruption. It contributes to the debate on corruption. On an institutional level, this thesis serves to alert public authorities to the complexity of the fight against corruption. On the social and environmental level, it is also a contribution to the achievement of the SDGs of the United Nations 2030 Agenda and those of the objectives of the African Union's Agenda 2063.

Keywords: *Corruption, Governance, Risk management, Risk, State*.

Henri KRIKORIAN (Geneva 7)

French

Henri KRIKORIAN a occupé pendant plus de 24 ans des fonctions de direction dans l'horlogerie suisse de luxe, notamment chez Franck Muller Genève, où il a contribué au développement international du groupe et de son réseau de distribution. Entrepreneur, dirigeant associatif et chercheur-praticien, il participe aussi à des initiatives rapprochant les mondes économique, académique et culturel. Membre de la promotion Genève 7, il soutiendra en septembre 2026 sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) au Business Science Institute, en partenariat avec iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Dirigée par le professeur Marc Bonnet, « La transition circulaire stimulatrice de la qualité écosystémique : le cas du luxe horloger suisse » montre comment la transition circulaire révèle les capacités de continuité, de coordination et de régulation d'un écosystème industriel. Elle propose le concept de qualité écosystémique pour analyser les dynamiques collectives qui soutiennent sa continuité.

English

Henri KRIKORIAN spent more than 24 years in senior roles in Swiss luxury watchmaking, notably at Franck Muller Geneva, where he helped develop the group and its distribution network internationally. An entrepreneur, association leader and practitioner-researcher, he is also involved in initiatives connecting business, academia and culture. A member of the Geneva 7 cohort, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis in September 2026 at Business Science Institute, in partnership with iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Supervised by Professor Marc Bonnet, "Circular transition as a driver of ecosystemic quality: the case of Swiss luxury watchmaking" shows how circular transition reveals an industrial ecosystem's capacity for continuity, coordination and regulation. It proposes ecosystemic quality as a way to analyse the collective dynamics that sustain that continuity.

| LA TRANSITION CIRCULAIRE STIMULATRICE DE LA QUALITÉ ÉCOSYSTÉMIQUE : LE CAS DU LUXE HORLOGER SUISSE

Synthèse Managérial

L'industrie horlogère suisse est souvent présentée comme un modèle de durabilité en raison de la longévité, de la réparabilité et de la transmission de ses produits. Pourtant, l'essor de l'économie circulaire, les exigences croissantes de traçabilité et le développement des marchés de seconde vie transforment les conditions de fonctionnement de cet écosystème historique. Si la littérature éclaire largement la circularité, la soutenabilité et les écosystèmes, elle renseigne encore insuffisamment les conditions collectives permettant à un écosystème patrimonial fortement interdépendant d'assurer sa continuité dans le temps.

Cette thèse examine comment la transition vers l'économie circulaire révèle et stimule la qualité écosystémique du luxe horloger suisse. Elle analyse les interdépendances, les mécanismes de coordination, les tensions, les dysfonctionnements et les capacités collectives qui conditionnent la continuité de sa création de valeur.

La recherche repose sur une démarche qualitative et abductive de recherche-intervention socio-économique menée auprès de vingt-six dirigeants et experts représentant vingt-trois organisations. L'analyse qualimétrique s'appuie sur un corpus stabilisé de 312 phrases témoins, structuré autour de dix thèmes.

Les résultats montrent une circularité déjà présente, notamment à travers la réparabilité, le service après-vente, la restauration, la transmission des produits et les marchés de seconde vie, mais encore fragmentée. La transition circulaire révèle des tensions de coordination, de transmission des savoir-faire, de disponibilité des compétences, de traçabilité et de circulation de l'information, ainsi que des manifestations de coûts-performances cachés.

Leur analyse fait apparaître six capacités collectives de continuité : coordination inter organisationnelle, continuité de l'information, transmission des savoir-faire, service et restauration, seconde vie et création de valeur, apprentissage collectif.

La contribution conceptuelle centrale de la recherche réside dans la formulation de la qualité écosystémique, définie comme la capacité collective d'un écosystème à préserver, articuler, renouveler et transmettre dans le temps les ressources, savoir-faire, informations, relations et mécanismes de régulation nécessaires à la continuité de sa création de valeur. La transition circulaire apparaît ainsi moins comme une finalité que comme un révélateur et un stimulateur potentiel de la qualité écosystémique.

Sur le plan managérial, la recherche invite à renforcer les mécanismes de coordination, de partage des connaissances, d'observation et d'apprentissage collectif. Son caractère situé conduit à envisager la mise à l'épreuve du concept dans d'autres écosystèmes et à poursuivre son opérationnalisation.

Mots-clés : *économie circulaire ; luxe horloger suisse ; qualité écosystémique ; management socio-économique ; coûts-performances cachés ; recherche-intervention.*

THE CIRCULAR TRANSITION AS A DRIVER OF ECOSYSTEM QUALITY: THE CASE OF SWISS LUXURY WATCHMAKING

Management Summary

The Swiss watchmaking industry is often presented as a model of sustainability due to the longevity, repairability and intergenerational transmission of its products. Yet the rise of the circular economy, growing traceability requirements and the development of second-life markets are transforming the conditions under which this historical ecosystem operates.

While the literature extensively addresses circularity, sustainability and ecosystems, it provides less insight into the collective conditions that enable a highly interdependent heritage ecosystem to ensure its continuity over time.

This thesis examines how the transition towards a circular economy reveals and stimulates the ecosystem quality of Swiss luxury watchmaking. It analyses the interdependencies, coordination mechanisms, tensions, dysfunctions and collective capabilities that condition the continuity of value creation within the ecosystem.

The research adopts a qualitative and abductive socio-economic research-intervention approach involving twenty-six executives and experts representing twenty-three organisations. The qualimetric analysis draws on a stabilised corpus of 312 witness statements, structured around ten themes.

The findings reveal that circularity is already embedded in watchmaking practices, notably through repairability, after-sales service, restoration, product transmission and second-life markets, although it remains fragmented. The circular transition reveals tensions relating to coordination, the transmission of know-how, the availability of skills, traceability and information flows, as well as manifestations of hidden costs and performance losses. Their analysis brings to light six collective continuity capabilities: inter-organisational coordination, information continuity, transmission of know-how, service and restoration, second life and value creation, and collective learning.

The central conceptual contribution of this research lies in the formulation of ecosystem quality, defined as the collective capacity of an ecosystem to preserve, articulate, renew and transmit over time the resources, know-how, information, relationships and regulatory mechanisms necessary for the continuity of its value creation. The circular transition thus appears less as an end in itself than as a revealer and potential stimulator of ecosystem quality.

From a managerial perspective, the research calls for stronger mechanisms of coordination, knowledge sharing, observation and collective learning. Its context-specific nature invites further testing of the concept in other ecosystems and continued work on its operationalisation.

Keywords: *circular economy; Swiss luxury watchmaking; ecosystem quality; socioeconomic management; hidden costs and performance losses; research-intervention.*

Dawei LI (Online DBA Deutsch 2)

French

Fondateur et directeur général de Detools GmbH, entreprise allemande de fabrication de précision, Dawei Li travaille depuis plus de 15 ans dans la coopération industrielle sino-allemande. Après des études de génie civil à l'Université Tongji de Shanghai, il a obtenu un diplôme d'économie de l'ingénierie (T-VWL) au Karlsruhe Institute of Technology (KIT). Il est vice-président exécutif de l'association des anciens élèves de Tongji en Allemagne et vice-président de l'association des anciens élèves de KIT en Chine. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Les décisions d'implantation des PME étrangères sur le marché chinois : le rôle de la collaboration et de la numérisation », sous la direction de la professeure Ulrike Mayrhofer (Université Côte d'Azur, France).

English

Dawei Li is the founder and Managing Director of Detools GmbH, a German precision manufacturing company, and has worked in Sino-German industrial cooperation for more than 15 years. He studied civil engineering at Tongji University in Shanghai and holds a Diploma in engineering economics (T-VWL) from Karlsruhe Institute of Technology (KIT). He is Executive Vice President of the Tongji University Alumni Association in Germany and Vice President of the KIT Alumni Association China Center. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Decision-making of foreign SMEs entering the Chinese market: the roles of collaboration and digitalization", supervised by Professor Ulrike Mayrhofer (Université Côte d'Azur, France).

| DECISION-MAKING OF FOREIGN SMES ENTERING THE CHINESE MARKET: The Roles of Collaboration and Digitalization

Management Summary

International small and medium-sized enterprises (SMEs) face pronounced uncertainty when expanding into foreign markets, particularly into large and complex emerging economies such as China. This thesis examines how two distinct decision-making logics—effectuation and causation—shape the foreign market entry (FME) of international SMEs and how these logics relate to collaboration, digitalization, and performance outcomes. Building on Sarasvathy's effectuation theory and the revised Uppsala internationalization model, we conceptualize effectual and causal logics as coexisting, complementary approaches rather than mutually exclusive choices. We develop a set of hypotheses linking effectuation and causation to collaboration with partners in China, and linking collaboration and digitalization to perceived entry performance.

The empirical part of the study is designed as a quantitative, survey-based investigation of international SMEs that have entered the Chinese market. A structured questionnaire, adapted from prior effectuation measurement scales, captures the extent to which SMEs relied on effectual versus causal logic, the intensity of collaborative arrangements and network ties in China, the use of digital channels (e-commerce platforms, online networks, and digital tools) in their entry strategy, and perceived entry performance. The final analytical sample comprises 106 SMEs from over 20 countries that had entered the Chinese market. The proposed model posits that both effectuation and causation are positively associated with foreign market entry collaboration, that collaboration enhances perceived performance, that collaboration mediates the relationship between effectuation and performance, and that digitalization is positively associated with performance. The findings indicate that collaboration with partners in China is the central mechanism: both effectual and causal logics are positively associated with collaboration, which in turn is associated with stronger perceived entry performance and mediates the effectuation–performance relationship, whereas digitalization is not found to be directly associated with performance in this sample.

This thesis aims to make three contributions. First, it integrates effectual and causal decision-making with network-based internationalization perspectives to explain how collaboration and digitalization shape foreign SMEs' entry into the Chinese market.

Second, it tests the proposed relationships through a multi-language survey of international SMEs with China-entry experience, using a transparent data collection and analysis procedure. Third, it translates the framework into a practical decision-making toolkit that helps managers balance means-driven experimentation with selective planning, while leveraging partners and digital tools to reduce uncertainty and improve foreign market entry outcomes.

Keywords: *effectuation; causation; SME internationalization; foreign market entry; China; collaboration; digitalization; mediation; entry performance*

LA PRISE DE DÉCISION DES PME ÉTRANGÈRES S'IMPLANTANT SUR LE MARCHÉ CHINOIS : Le rôle de la collaboration et de la numérisation

Résume Managérial

Les petites et moyennes entreprises (PME) internationales font face à une incertitude marquée lorsqu'elles se développent sur des marchés étrangers, en particulier dans de grandes économies émergentes et complexes comme la Chine. Cette thèse examine comment deux logiques décisionnelles distinctes — l'effectuation et la causation — façonnent l'entrée des PME internationales sur le marché étranger et comment ces logiques sont liées à la collaboration, à la numérisation et à la performance. En nous appuyant sur la théorie de l'effectuation de Sarasvathy et sur le modèle révisé d'internationalisation d'Uppsala, nous concevons les logiques effectuale et causale comme des approches coexistantes et complémentaires plutôt que comme des choix mutuellement exclusifs. Nous formulons un ensemble d'hypothèses reliant l'effectuation et la causation à la collaboration avec des partenaires en Chine, et reliant la collaboration et la numérisation à la performance perçue de l'entrée sur le marché.

La partie empirique de l'étude est conçue comme une enquête quantitative par questionnaire auprès de PME internationales ayant pénétré le marché chinois. Un questionnaire structuré, adapté des échelles de mesure de l'effectuation, saisit le recours aux logiques effectuale et causale, l'intensité des arrangements collaboratifs et des liens de réseau en Chine, l'utilisation des canaux numériques dans la stratégie d'entrée, ainsi que la performance perçue. L'échantillon analytique final comprend 106 PME issues de plus de 20 pays ayant pénétré le marché chinois. Le modèle proposé postule que l'effectuation et la causation sont positivement associées à la collaboration, que la collaboration améliore la performance perçue, que la collaboration médiatise la relation entre l'effectuation et la performance, et que la numérisation est positivement associée à la performance. Les résultats indiquent que la collaboration avec des partenaires en Chine apparaît comme le mécanisme central : les logiques effectuale et causale sont toutes deux positivement associées à la collaboration, laquelle est à son tour associée à une performance perçue de l'entrée plus élevée et joue un rôle médiateur dans l'association entre l'effectuation et la performance, tandis qu'aucune association directe entre la numérisation et la performance n'est mise en évidence dans cet échantillon.

Cette thèse vise à apporter trois contributions. Premièrement, elle intègre la prise de décision effectuale et causale aux perspectives d'internationalisation fondées sur les réseaux afin d'expliquer comment la collaboration et la numérisation façonnent l'entrée des PME étrangères sur le marché chinois. Deuxièmement, elle teste les relations proposées au moyen d'une enquête multilingue auprès de PME internationales expérimentées en Chine, selon une procédure transparente de collecte et d'analyse des données. Troisièmement, elle traduit le cadre en une boîte à outils décisionnelle pratique aidant les dirigeants à concilier l'expérimentation fondée sur les moyens et la planification sélective, tout en mobilisant les partenaires et les outils numériques pour réduire l'incertitude et améliorer les résultats de l'entrée sur le marché étranger.

Mots-clés : *effectuation ; causation ; internationalisation des PME ; entrée sur le marché étranger ; Chine ; collaboration ; numérisation ; médiation ; performance d'entrée*

Fulvio MACCARONE (Geneva 7)

French

Titulaire de la certification CFA, Fulvio Maccarone possède plus de 30 ans d'expérience dans l'investissement non coté. Après avoir débuté dans la banque et la gestion d'actifs, il a occupé des postes de direction dans l'investissement chez Pictet, Blue Crest et au sein de l'un des plus grands *family offices* européens, où il a supervisé plus de 2,5 milliards de dollars d'investissements privés. Il investit et conseille aujourd'hui des entreprises européennes de technologie de pointe et de développement durable, siège comme administrateur non exécutif dans plusieurs secteurs et enseigne la gouvernance des conseils d'administration en Suisse. En octobre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Biais cognitifs et prise de décision stratégique : une étude des membres des conseils d'administration d'entreprises entrepreneuriales », sous la direction du professeur Pierre-Jean Benghozi (directeur de recherche émérite au CNRS, Institut Polytechnique de Paris, France).

English

A CFA charter holder with more than 30 years of experience in private markets, Fulvio Maccarone began his career in banking and asset management. He subsequently held senior investment roles at Pictet, Blue Crest and one of Europe's largest family offices, where he oversaw more than USD 2.5 billion in private investments. He now invests in and advises European deep-tech and sustainability-focused companies, serves as a non-executive director across several sectors and teaches board governance in Switzerland. In October 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Cognitive biases and strategic decision-making: a study of board members in entrepreneurial firms", supervised by Professor Pierre-Jean Benghozi (Emeritus Research Director at CNRS, Institut Polytechnique de Paris, France).

| COGNITIVE BIASES AND STRATEGIC DECISION MAKING: A STUDY OF ENTREPRENEURIAL FIRMS' BOARD MEMBERS

Management Summary

This research takes as its starting point our experience as an investor and board member in entrepreneurial firms (start-ups, scale-ups, and SMEs). Over the years spent alongside founders, executives, and investors during decisive moments within these companies, we have observed how the strategic decisions taken by boards of directors are shaped through the individual collision of tensions, responsibilities, reputations, and financial stakes, often under urgency, and how heavily they weigh on the fate of the company. Having frequently observed how such situations foster the expression of individuals' cognitive biases, leading to decision-making that is anything but rational, sometimes resulting in the loss of the company itself, I naturally became interested in identifying these biases and in scientifically investigating possible solutions to mitigate their effects, or at the very least to make decision-makers aware of them.

From a methodological standpoint, our approach incorporates Artificial Intelligence (AI) tools as a structural dimension at the heart of our work, rather than as peripheral supporting elements. Large Language Models (LLMs) such as ChatGPT, Perplexity, and Claude were used in parallel with the statistical textual analysis software Le Sphinx to synthesize the literature, derive deliberation classes, construct interview material in the form of vignettes, and simulate synthetic responses for each type of Board member. More specifically, we developed a custom coding assistant (Custom GPT) to code the transcripts and process the more than one thousand items identified, with a high validation rate. We took care to include, at every step of our methodology, a human verification of the results.

Our findings reveal that cognitive vulnerability is neither uniform across individuals nor reducible to a single dominant trait. Among the director typologies, "Independent Directors" emerge as the most detached and cognitively balanced profile.

"Investor Representatives" display a more contrasted profile, shaped by their dual role as supervisors and portfolio managers. "Business Angels" tend to act as agents against inertia but prove more vulnerable when situations echo their past experiences. Finally, Founders, contrary to what the dominant entrepreneurial literature suggests, display a pattern that is more adaptive than overconfident, with vulnerabilities emerging from how they read past performance. As a general rule, directors prove more resilient in optimistic or engaging deliberations and more vulnerable in analytical and cautious ones, where rigor generates a false sense of control.

Our managerial recommendations address three aspects: (1) board composition, by identifying cognitive complementarity in the selection of directors; (2) board functioning, by serving as a diagnostic tool and decision-support instrument; and (3) risk management, by integrating the cognitive dimension of decision-makers into investor due diligence processes or within an enterprise risk management perspective. This opens the door to the implementation of simulation tools for decision-making situations a board of directors might face, notably through the use of Artificial Intelligence (AI) tools, within a structured theoretical framework.

Keywords: *cognitive biases, corporate governance, behavioral governance, strategic decisions, entrepreneurial firms, artificial intelligence, risk management.*

BIAIS COGNITIFS ET PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE : UNE ÉTUDE DES MEMBRES DES CONSEILS D'ADMINISTRATION D'ENTREPRISES ENTREPRENEURIALES

Résume Managérial

Cette recherche a comme point de départ notre expérience d'investisseur et d'administrateur dans des entreprises entrepreneuriales (Start-ups, Scale-ups et PME). Au fil des années passées à côtoyer fondateurs, dirigeants et investisseurs dans des moments décisifs au sein de ces dernières, nous avons observé combien les décisions stratégiques prises par les Conseils d'Administration se forment dans la collision individuelle des tensions, des responsabilités, des réputations et des enjeux financiers, souvent dans l'urgence, et combien elles pèsent sur le destin de l'entreprise. Ayant souvent observé comment ces situations favorisent l'expression des biais cognitifs des personnes pour arriver à des prises de décisions tout autres que rationnelles, menant parfois à la perte même de l'entreprise, je me suis naturellement intéressé à les identifier et investiguer, de manière scientifique, les solutions possibles pour atténuer leurs effets ou du moins en rendre conscients les décideurs.

Sur le plan méthodologique, notre démarche intègre les outils d'Intelligence Artificielle (IA) comme une dimension structurelle au cœur de notre travail plutôt que comme des éléments de support périphériques. Les Grands Modèles de Langage tels que ChatGPT, Perplexity ou Claude, ont été utilisés en parallèle au logiciel statistique d'analyse textuelle Le Sphinx, pour synthétiser la littérature, dériver les classes de délibération, construire le matériel d'entretien sous forme de vignettes et simuler des réponses synthétiques pour chacun des types de membres du Conseil d'Administration. Plus particulièrement, nous avons développé un assistant de codage sur mesure (Custom GPT) pour coder les retranscriptions et traiter les plus de mille éléments identifiés, avec un taux de validation élevé. Nous avons été attentifs d'inclure, à chaque étape de notre méthodologie, une vérification humaine des résultats.

Nos résultats révèlent que la vulnérabilité cognitive n'est ni uniforme entre individus, ni réductible à un seul trait dominant unique. Parmi les typologies d'administrateurs, les « Administrateurs Indépendants » apparaissent comme le profil le plus détaché et équilibré sur le plan cognitif. Les « Représentants d'Investisseurs » présentent eux un profil contrasté, façonné par leur double rôle de superviseurs et de gestionnaires de portefeuille. Les « Business Angels » ont tendance à agir comme des agents contre l'inertie mais se montrent plus sensibles lorsque les situations rappellent leurs expériences passées. Finalement les Fondateurs, contrairement à ce que suggère la littérature entrepreneuriale dominante, affichent un schéma plus adaptatif que sur-confiant, avec des vulnérabilités qui émergent de leur lecture des performances passées.

Nos recommandations managériales touchent trois aspects: (1) la composition du conseil, en identifiant la complémentarité cognitive dans la sélection des administrateurs (2) le fonctionnement du conseil en jouant le rôle d'outil diagnostique et de support décisionnel (3) la gestion des risques en intégrant l'aspect cognitif des décideurs dans les démarches de « due diligence » d'investisseurs ou dans une perspective de gestion de risque d'entreprise.

Cela ouvre la porte à la mise en place d'outils de simulation pour des situations décisionnelles auxquelles un conseil d'administration pourrait faire face, grâce notamment à l'utilisation d'outils d'Intelligence Artificielle (IA), dans un cadre théorique établi.

Mots-clés : *biais cognitifs, gouvernance d'entreprise, gouvernance comportementale, décisions stratégiques, entreprises entrepreneuriales, intelligence artificielle, gestion du risque.*

Nouri MELKI (Paris 7)

French

Président de la Ligue du Centre, Nouri MELKI est grand maître de taekwondo, expert international et titulaire du 8e dan. Son parcours technique, sportif et administratif lui donne une connaissance approfondie de la gestion et du développement du taekwondo tunisien. Il est titulaire d'une licence professionnelle en STAPS de l'Université de Bordeaux, d'un master en management du sport et de plusieurs autres diplômes et certifications. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Évaluation de l'impact de la gouvernance sur la performance de la Fédération tunisienne de taekwondo », sous la direction du professeur Marc Favier (Université Grenoble Alpes, France). Ses travaux analysent l'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance sportive, organisationnelle et institutionnelle de la Fédération.

English

President of the Ligue du Centre, Nouri MELKI is a taekwondo grand master, international expert and eighth-dan holder. His technical, sporting and administrative experience gives him detailed knowledge of the management and development of Tunisian taekwondo. He holds a professional degree in sports science from the University of Bordeaux, a master's in sports management and several other qualifications. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Assessing the impact of governance on the performance of the Tunisian Taekwondo Federation", supervised by Professor Marc Favier (Université Grenoble Alpes, France). His research examines how governance mechanisms affect the Federation's sporting, organisational and institutional performance.

ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA GOUVERNANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA FÉDÉRATION TUNISIENNE DE TAEKWONDO (FTT)

Résume Managérial

Cette thèse s'inscrit dans le champ du management du sport et vise à analyser l'influence de la gouvernance sur la performance globale des fédérations sportives, en prenant pour terrain d'étude la Fédération Tunisienne de Taekwondo.

Mobilisant une approche théorique plurielle, cette recherche s'appuie principalement sur la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance aux ressources et la théorie des parties prenantes afin d'appréhender la complexité des mécanismes de gouvernance dans les fédérations sportives. Ces cadres permettent d'analyser les enjeux de transparence, de redevabilité, de mobilisation des ressources, de participation des acteurs et de légitimité institutionnelle dans la construction de la performance.

Sur le plan méthodologique, la thèse adopte une démarche mixte combinant une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative confirmatoire. La phase qualitative repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'acteurs clés de la Fédération Tunisienne de Taekwondo, permettant d'identifier les perceptions, les pratiques de gouvernance et les dynamiques organisationnelles sous-jacentes. Les résultats qualitatifs ont conduit à l'ajustement du modèle conceptuel initial et à la formulation d'hypothèses de recherche contextualisées. La phase quantitative s'appuie sur une enquête par questionnaire administrée auprès des parties prenantes fédérales. Les données ont été analysées à l'aide de modèles d'équations structurelles, implémentés via le logiciel Jamovi, afin de tester les relations directes et indirectes entre les variables latentes de gouvernance et de performance.

Les résultats empiriques montrent que la gouvernance exerce une influence significative sur la performance globale de la fédération, confirmant l'hypothèse générale de la recherche. Ils mettent en évidence le rôle central de la transparence, de la redevabilité, de l'éthique, de l'équité, de la participation des parties prenantes, de l'efficacité de la gestion, de la coordination interne et de la résilience organisationnelle dans l'amélioration durable de la performance sportive, organisationnelle et institutionnelle. Si certaines performances sportives peuvent être maintenues à court terme en dépit de dysfonctionnements de gouvernance, la durabilité de la performance apparaît étroitement dépendante de la structuration et de l'institutionnalisation des mécanismes de gouvernance.

Mots-clés : *gouvernance des fédérations sportives ; performance organisationnelle ; transparence ; responsabilité ; participation des parties prenantes ; Fédération tunisienne de taekwondo.*

ASSESSING THE IMPACT OF GOUVERNANCE ON THE PERFORMANCE OF THE TUNISIAN TAEKWONDO FEDERATION (FTT)

Management Summary

This doctoral thesis is situated within the field of sport management and aims to analyze the influence of governance on the overall performance of sports federations, using the Tunisian Taekwondo Federation as the empirical case study.

Adopting a plural theoretical approach, this research primarily draws on agency theory, resource dependence theory, and stakeholder theory in order to capture the complexity of governance mechanisms within sports federations. These frameworks make it possible to analyze key issues related to transparency, accountability, resource mobilization, stakeholder participation, and institutional legitimacy in the construction of performance.

From a methodological perspective, the thesis adopts a mixed-methods approach combining an exploratory qualitative phase and a confirmatory quantitative phase. The qualitative phase is based on semi-structured interviews conducted with key actors of the Tunisian Taekwondo Federation, enabling the identification of perceptions, governance practices, and underlying organizational dynamics. The qualitative findings led to the refinement of the initial conceptual model and the formulation of context-specific research hypotheses. The quantitative phase relies on a questionnaire survey administered to federal stakeholders. The data were analyzed using structural equation modeling, implemented through the Jamovi software, in order to test the direct and indirect relationships between the latent variables of governance and performance.

The empirical results demonstrate that governance exerts a significant influence on the overall performance of the federation, thereby confirming the general research hypothesis. They highlight the central role of transparency, accountability, ethics, equity, stakeholder participation, managerial effectiveness, internal coordination, and organizational resilience in fostering sustainable improvements in sporting, organizational, and institutional performance. While certain sporting performances may be maintained in the short term despite governance dysfunctions, the sustainability of performance appears to be closely dependent on the structuring and institutionalization of governance mechanisms.

Keywords: *sports federation governance; organisational performance; transparency; accountability; stakeholder participation; Tunisian Taekwondo Federation.*

Viviane MONTEIRO (English Online 2)

French

Viviane Monteiro est partenaire finance des activités du groupe B. Braun en Allemagne, spécialisée dans la finance stratégique, la gouvernance des investissements et la transformation de la fonction finance. Elle possède plus de 15 ans d'expérience internationale aux côtés de dirigeants, qu'elle accompagne dans leurs décisions stratégiques, l'allocation du capital et la création de valeur à long terme. Elle achève son Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) au Business Science Institute sous la direction du professeur Mehdi Nekhili (Le Mans Université, France). Sa thèse, « La performance des entreprises dépend-elle davantage de l'indépendance des administratrices ou de l'atteinte d'une masse critique de femmes au conseil d'administration ? », examine l'influence de la diversité de genre, de l'indépendance des administratrices et des quotas sur la performance financière et ESG des entreprises.

English

Viviane Monteiro is a Corporate Finance Business Partner at the B. Braun Group in Germany, specialising in strategic finance, investment governance and finance transformation. She has more than 15 years of international experience working with senior leaders on strategic decisions, capital allocation and long-term value creation. She is completing her Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) at Business Science Institute under the supervision of Professor Mehdi Nekhili (Le Mans Université, France). Her thesis, "Does firm performance depend more on the independence of female directors or on achieving a critical mass of women on the board?", examines how gender diversity, director independence and quota legislation affect corporate financial and ESG performance.

DOES FIRM PERFORMANCE DEPEND MORE ON THE INDEPENDENCE OF FEMALE DIRECTORS OR ON ACHIEVING A CRITICAL MASS OF WOMEN ON THE BOARD?

Management Summary

This thesis examines the relationships between board gender diversity, the formal independence of female directors, and firm outcomes in French listed companies within the institutional context surrounding the Copé–Zimmermann Law. It investigates whether overall and independent female board representation are associated differently with financial and environmental, social, and governance (ESG) performance and whether these relationships differ following quota implementation.

The analysis uses an unbalanced panel of SBF 120 firms covering 2002–2020, comprising 1,283 firm-year observations. Financial performance is measured by return on assets (ROA) and Tobin's Q, while non-financial performance is assessed using an aggregate ESG score. OLS, fixed-effects, and dynamic System GMM models are employed.

The findings vary across performance measures and dimensions of female representation. Overall and independent female board representation are positively associated with ROA but negatively associated with Tobin's Q under the principal System GMM specifications. Post-quota results indicate stronger financial-performance associations for independent, but not overall, female representation. Both forms of female representation are positively associated with ESG performance, while post-quota strengthening is supported only for overall female representation. Supplementary analysis further indicates that female representation above the sample median moderates the ESG–ROA relationship, but not the ESG–Tobin's Q relationship; this sample-based threshold is not interpreted as a direct test of critical mass.

Overall, the findings highlight the importance of performance measures, formal director independence, and institutional context when examining board gender diversity and firm outcomes.

Keywords: *corporate governance, female directorship, quota law, independence, financial performance, ESG performance*

LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES DÉPEND-ELLE DAVANTAGE DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATRICES OU DE L'ATTEINTE D'UNE MASSE CRITIQUE DE FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Synthèse Managérial

Cette thèse examine les relations entre la diversité de genre au sein des conseils d'administration, l'indépendance formelle des administratrices et les résultats des entreprises françaises cotées, dans le contexte institutionnel entourant la loi Copé-Zimmermann. Elle analyse si la représentation globale des femmes et celle des administratrices indépendantes sont associées différemment aux performances financière et environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), et si ces relations diffèrent après la mise en œuvre des quotas.

L'analyse repose sur un panel non cylindré d'entreprises du SBF 120 couvrant la période 2002–2020 et comprenant 1 283 observations entreprise-année. La performance financière est mesurée par la rentabilité des actifs (ROA) et le Q de Tobin, tandis que la performance non financière est évaluée à l'aide d'un score ESG agrégé. L'étude mobilise des modèles MCO, à effets fixes et GMM en système dynamique.

Les résultats varient selon les mesures de performance et les dimensions de la représentation féminine. Dans les principales spécifications GMM en système, la représentation globale des femmes et celle des administratrices indépendantes sont positivement associées au ROA, mais négativement au Q de Tobin. Après l'introduction des quotas, les associations avec la performance financière sont plus fortes pour les administratrices indépendantes, mais pas pour la représentation féminine globale. Les deux formes de représentation sont positivement associées à la performance ESG, tandis qu'un renforcement après les quotas n'est confirmé que pour la représentation globale. L'analyse complémentaire indique en outre qu'une représentation féminine supérieure à la médiane de l'échantillon modère la relation ESG–ROA, mais pas la relation ESG–Q de Tobin ; ce seuil empirique n'est pas interprété comme un test direct de la masse critique.

Dans l'ensemble, les résultats soulignent l'importance des mesures de performance, de l'indépendance formelle des administratrices et du contexte institutionnel dans l'analyse des relations entre diversité de genre au conseil d'administration et résultats de l'entreprise.

Mots-clés: *gouvernance d'entreprise, administratrices, loi sur les quotas de genre, indépendance, performance financière, performance ESG*

Wilhelmus (Wim) NIJDAM (English Online 2)

French

Expert-comptable agréé (CPA), Wim Nijdam est spécialiste de l'administration fiscale et de sa transformation, avec une solide expérience de l'audit, de la gouvernance et des réformes du secteur public. Depuis 2015, il joue un rôle majeur dans les réformes de l'administration fiscale de Curaçao, notamment pour améliorer les recettes, renforcer la conformité et moderniser l'organisation. Évaluateur certifié TADAT, il a également exercé comme consultant et enseignant aux Pays-Bas et dans les Caraïbes néerlandaises. En octobre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Les facteurs de la forte hausse des recettes fiscales à Curaçao après la pandémie de Covid-19 et les possibilités de les accroître durablement », sous la direction du professeur Raymond Gradus (Vrije Universiteit, Pays-Bas). Ses travaux analysent les ressorts de cette hausse et les moyens dont disposent les administrations fiscales pour consolider la mobilisation des recettes.

English

A Certified Public Accountant, Wim Nijdam specialises in tax administration and transformation, with extensive experience in audit, governance and public-sector reform. Since 2015, he has played a leading role in reforms at the Curaçao Tax Administration, focusing on revenue, compliance, organisational capacity and modernisation. A Certified TADAT Assessor, he has also worked as a consultant and lecturer in the Netherlands and the Dutch Caribbean. In October 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Drivers of the significant increase in Curaçao's tax revenue after the COVID-19 pandemic and opportunities for further revenue growth", supervised by Professor Raymond Gradus (Vrije Universiteit, Netherlands). His research examines the sources of that increase and how tax administrations can sustain revenue mobilisation.

| AN INVESTIGATION INTO THE KEY DRIVERS BEHIND THE SIGNIFICANT INCREASE IN TAX REVENUE IN CURACAO AFTER THE COVID-19 PANDEMIC, AND OPPORTUNITIES FOR FURTHER REVENUE ENHANCEMENT.

Management Summary

This study investigates the significant increase in tax revenues in Curacao following the COVID-19 pandemic and identifies opportunities for further domestic revenue enhancement. Tax revenues increased substantially from the second half of 2021 onward and exceeded pre-pandemic levels in 2022, while economic recovery occurred more gradually and real GDP only returned to pre-pandemic levels in 2024.

The study adopts an inductive mixed-methods research design centred on an in-depth case study of Curacao. It combines administrative tax data, macroeconomic indicators, stakeholder interviews, institutional documentation, and a survey among business taxpayers. Rather than starting from predefined hypotheses, explanatory mechanisms emerging from the empirical material are assessed through triangulation and subsequently interpreted in relation to relevant literature.

The findings demonstrate that macroeconomic recovery alone cannot explain the post-pandemic revenue increase. The explanatory assessment focuses primarily on the sharp increase between 2021 and 2022, when total tax revenues increased by Cg 240 million (18.2%), equivalent to approximately USD 135 million. Approximately Cg 55.4 million is attributable to real economic growth and Cg 56.1 million to inflation and price effects, together accounting for approximately 45–50% of the increase.

Backlog reduction within the tax administration generated an estimated additional effect of approximately Cg 54.1 million. A further Cg 74.4 million, around 31% of the increase, remains within the residual category “other factors, including collective compliance efforts.” This captures empirically supported but non-separable effects associated with strengthened compliance behavior, enforcement consistency, administrative follow-up, and interactions between simultaneously implemented measures. Political support, strategic direction, and institutional coordination provided enabling conditions but are not assigned separate revenue contributions. Survey and stakeholder evidence further indicates that compliance is influenced by voluntary motivations, perceptions of fairness, institutional credibility, and transparency.

The October 2019 introduction of turnover tax at import also contributed materially to a structurally higher post-pandemic revenue level relative to the pre-pandemic period, although this effect was already embedded in the 2021 baseline.

The study identifies opportunities for further revenue enhancement through stronger tax administration capacity, digitalization and compliance risk management, broadening the effective taxpayer base, improved taxpayer services and communication, and greater transparency and trust. The findings also support structural tax reform, including rationalizing broad tax holiday arrangements and greater reliance on broad-based indirect taxation.

Conceptually, the study integrates these mechanisms in a “Tax Revenue Funnel”, illustrating how underlying taxable capacity is translated into an effective tax base, potentially collectible revenue, and ultimately realized tax revenue, while compliance behavior and governance conditions interact with this process.

The study concludes that sustainable revenue mobilization depends on the interaction between economic developments, tax-system design, administrative effectiveness, taxpayer behavior, institutional capacity, political support, and strategic coordination. The Curacao case thereby provides broader insights into revenue mobilization challenges faced by Small Island Developing States (SIDS).

Keywords: *Curacao; domestic revenue mobilization; tax administration; tax compliance; Small Island Developing States (SIDS)*

ÉTUDE DES PRINCIPAUX FACTEURS À L’ORIGINE DE LA FORTE HAUSSE DES RECETTES FISCALES À CURAÇAO APRÈS LA PANDÉMIE DE COVID-19 ET DES POSSIBILITÉS D’ACCROÎTRE ENCORE CES RECETTES

Synthèse Managérial

Cette étude examine les facteurs a l’origine de la forte progression des recettes fiscales observée a Curaçao après la pandémie de COVID-19 et les possibilités de renforcer durablement la mobilisation des recettes intérieures. Les recettes ont fortement augmenté à partir du second semestre de 2021 et dépasse leur niveau prépandémique en 2022, alors que le PIB réel ne l’a retrouvé qu’en 2024.

Fondee sur une démarche inductive et une approche méthodologique mixte, la recherche s’appuie sur une étude de cas approfondie de Curaçao. Elle combine données fiscales administratives, indicateurs macroéconomiques, entretiens avec les parties prenantes, documentation institutionnelle et enquête auprès des entreprises contribuables. Les mécanismes explicatifs issus des données empiriques sont évalués par triangulation puis interprétés à la lumière de la littérature pertinente.

Les résultats montrent que la reprise macroéconomique ne suffit pas à expliquer l’augmentation des recettes. L’analyse porte principalement sur la hausse entre 2021 et 2022, lorsque les recettes fiscales ont augmenté de 240 millions de Cg (18,2 %), soit environ 135 millions de dollars américains. Environ 55,4 millions de Cg sont attribuables a la croissance économique réelle et 56,1 millions de Cg a l’inflation et aux effets de prix, soit ensemble environ 45 a 50 % de la hausse.

La réduction des arrières de traitement au sein de l’administration fiscale a généré un effet supplémentaire estime à 54,1 millions de Cg. Les 74,4 millions de Cg restants, soit environ 31 % de l’augmentation, relevant de la catégorie résiduelle ≪ autres facteurs, y compris les efforts collectifs en matière de conformité fiscale ≫. Elle regroupe des effets empiriquement

étayés mais non dissociables lies au renforcement de la conformité fiscale, a la cohérence des mesures de contrôle, au suivi administratif et aux interactions entre mesures mises en œuvre simultanément. Le soutien politique, l'orientation stratégique et la coordination institutionnelle ont constitué des conditions favorables, sans qu'une contribution distincte aux recettes leur soit attribuée. Les résultats de l'enquête et les témoignages des parties prenantes indiquent également que la conformité fiscale est influencée par les motivations volontaires, les perceptions d'équité, la crédibilité institutionnelle et la transparence.

L'introduction, en octobre 2019, de la taxe sur le chiffre d'affaires a l'importation a également contribue a un niveau structurel de recettes postpandémique supérieurs a celui d'avant la pandémie, bien que cet effet ait déjà été intégré dans la base de référence de 2021.

L'étude identifie plusieurs leviers d'amélioration : renforcement des capacités de l'administration fiscale, numérisation et gestion des risques de non-conformité, élargissement de la base effective des contribuables, amélioration des services et de la communication, ainsi que transparence et confiance accrues. Les résultats soutiennent également une réforme structurelle du système fiscal, notamment la rationalisation des régimes généraux d'exonérations et un recours accru a une fiscalité indirecte a large assiette.

Sur le plan conceptuel, ces mécanismes sont réunis dans un « Tax Revenue Funnel », qui illustre comment la capacite fiscale sous-jacente se transforme en base fiscale effective, en recettes potentiellement recouvrables puis en recettes effectivement perçues, tandis que le comportement de conformité et les conditions de gouvernance interagissent avec ce processus.

L'étude conclut que la mobilisation durable des recettes dépend de l'interaction entre évolutions économiques, conception du système fiscal, efficacité administrative, comportement des contribuables, capacite institutionnelle, soutien politique et coordination stratégique. Le cas de Curaçao offre ainsi des enseignements plus larges sur les défis de mobilisation des recettes auxquels sont confrontés les petits États insulaires en développement (PEID).

Mots-clés : *Curaçao ; mobilisation des recettes intérieures ; administration fiscale ; conformité fiscale ; petits États insulaires en développement (PEID).*

Leila PANKONIN (Frankfurt 4)

French

Leila Pankonin est titulaire d'un diplôme de master en économie, d'un MSc en monnaie, banque et finance de Lancaster University Management School (Royaume-Uni), ainsi que d'un Executive MBA de HEC Paris et de la Graduate School of Management de l'Université d'État de Saint-Pétersbourg. Elle possède plus de 20 ans d'expérience dans la banque, la transformation de la fonction finance et la finance numérique. Elle a notamment occupé des postes de directrice financière, directrice générale adjointe et membre de conseils de direction et d'administration. Actuellement directrice financière, elle est spécialisée dans la budgétisation, la gestion actif-passif, le pilotage de la performance et la numérisation de la fonction finance. Elle prépare un Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) au Business Science Institute, en partenariat avec iaelyon School of Management. Sous la direction du professeur Marco Heimann (Université Jean Moulin Lyon 3, France), elle étudie la manière dont les pratiques budgétaires se déploient et se transforment dans des organisations confrontées à une incertitude persistante et à la numérisation.

English

Leila Pankonin holds a master's degree in economics, an MSc in Money, Banking and Finance from Lancaster University Management School (UK), and an Executive MBA from HEC Paris and the Graduate School of Management at St Petersburg State University. She has more than 20 years of executive experience in banking, finance transformation and digital finance. Her roles have included Chief Financial Officer, Deputy Chief Executive Officer and membership of management and company boards. Now a Chief Financial Officer, she specialises in budgeting, asset and liability management, performance management and the digitalisation of finance. She is pursuing an Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) at Business Science Institute in partnership with iaelyon School of Management. Supervised by Professor Marco Heimann (Université Jean Moulin Lyon 3, France), she examines how budgeting practices are enacted and reshaped in organisations facing persistent uncertainty and digitalisation.

| BUDGETING UNDER PERSISTENT UNCERTAINTY AND DIGITALISATION: A QUALITATIVE STUDY OF HOW COMPANIES RECONFIGURE BUDGETING PRACTICES

Management Summary

Budgeting is one of the oldest and most discussed instruments of organisational management. It is criticised for being too rigid for volatile markets, too slow for digital decision-making, and too costly to maintain. Recent years have reinforced these concerns. The COVID-19 pandemic, geopolitical instability, interest-rate pressures and supply-chain disruption have made uncertainty a persistent feature of the organisational environment. At the same time, rapid advances in digital technologies, including AI, are changing the information, tools and processes through which budgeting is performed. However, budgeting remains widely used, and the practical issue is no longer whether to keep budgeting but how to reconfigure it.

The thesis addresses the following research question:

How do controllers and Finance Managers enact and reconfigure budgeting practices under persistent uncertainty in increasingly digitalised environments?

The research question is addressed through three sub-questions: how budgeting is experienced under uncertainty, how it is reconfigured or held in place in response, and how digitalisation shapes these processes. The study examines how

budgeting is enacted in organisational practice and uses these insights to develop practical guidance for finance leaders and their organisations.

The literature offers limited guidance because research on budgeting under persistent uncertainty remains scarce, while much of the existing work on uncertainty focuses on discrete crises with identifiable beginnings and endings. Research on digitalisation has developed largely along a separate line, often examining individual technologies such as ERP, business intelligence, analytics, automation, and artificial intelligence. As a result, relatively little is known about how budgeting is enacted and reconfigured when persistent uncertainty and digitalisation coexist as continuing conditions of organisational life.

The study answers this through 24 semi-structured interviews with controllers and Finance Managers across sectors in Germany and Austria, including pharmaceuticals and financial services, as well as logistics, manufacturing, and technology. The accounts were analysed with qualitative content analysis following Mayring, followed by systematic cross-case comparison and configurational mapping to identify recurring multidimensional patterns in budgeting practice.

The central finding is that budgeting operates as a multi-component and dynamic system. It is no longer a single annual exercise, but a composite of interacting elements, including its role, functions, architecture, and relationship with uncertainty and digitalisation. The way these elements are combined changes as organisational, technological and environmental conditions evolve. The annual budget itself is not discarded. It remains in almost every studied organisation and operates as one component within a wider budgeting system. At the time of the study, recurring similarities in how these elements were combined allowed the observed practices to be grouped into three broader configurations (several cases remained at their boundaries). These configurations provide an analytical structure for understanding the heterogeneity across cases and capture patterns observed. Their analytical status reflects the dynamic character of the underlying budgeting arrangements, which may change as organisational and environmental conditions evolve.

Digitalisation cuts across these patterns in several ways: it supports changes in budgeting through greater analytical capacity, faster information processing, and more flexible planning. Its use also brings new tensions into budgeting practice as digital outputs have to be interpreted, trusted, challenged, and translated into organisational action. These tensions concern the quality and integration of data and systems, the growing volume and complexity of information, and the capacity and skills of Finance and other organisational actors. Technological change can itself become a source of uncertainty, adding to the conditions within which budgeting is enacted and reconfigured.

For practice, the findings shift attention away from isolated choices about individual budgeting practices or technologies. The relevant question is how the budgeting system currently operates, how its role, functions and architecture fit the organisation's exposure to uncertainty and its digital capabilities, and which elements require reconfiguration. On this basis, the thesis sets out nine recommendations for diagnosing the existing budgeting system, defining its purpose and designing a company-specific target configuration, aligning accountability, the Finance function and digital capabilities with that configuration, and periodically reassessing it as organisational and environmental conditions change.

The study contributes to the budgeting literature by showing how budgeting practices are reconfigured when persistent uncertainty and digitalisation coexist as continuing organisational conditions. The findings show that reconfiguration occurs across multiple interrelated components of budgeting and results in different configurations across organisations, while the annual budget itself largely remains in use. They further show that digitalisation forms part of this reconfiguration while also introducing new tensions and sources of uncertainty.

Keywords: *budgeting, persistent uncertainty, digitalisation, management control, budgeting configurations.*

| LA BUDGÉTISATION DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE PERSISTANTE ET DE NUMÉRISATION : UNE ÉTUDE QUALITATIVE DE LA RECONFIGURATION DES PRATIQUES BUDGÉTAIRES DANS LES ENTREPRISES

Synthèse Managérial

La budgétisation est l'un des instruments de gestion organisationnelle les plus anciens et les plus discutés. Elle est critiquée pour être trop rigide face à la volatilité des marchés, trop lente pour la prise de décision numérique et trop coûteuse à maintenir. Les dernières années ont renforcé ces préoccupations. La pandémie de COVID-19, l'instabilité géopolitique, les pressions liées aux taux d'intérêt et les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont fait de l'incertitude une caractéristique persistante de l'environnement organisationnel. Parallèlement, les progrès rapides des technologies numériques, notamment de l'intelligence artificielle, transforment les informations, les outils et les processus au moyen desquels la budgétisation est réalisée. Cependant, la budgétisation reste largement utilisée, et la question pratique n'est désormais plus de savoir s'il faut la conserver, mais comment la reconfigurer.

La thèse aborde la question de recherche suivante :

Comment les contrôleurs de gestion et les responsables financiers mettent-ils en pratique et reconfigurent-ils les pratiques budgétaires dans des environnements caractérisés par une incertitude persistante et une numérisation croissante ?

La question de recherche est abordée à travers trois sous-questions : comment la budgétisation est vécue dans des conditions d'incertitude, comment elle est reconfigurée ou maintenue en place en réponse à ces conditions, et comment la numérisation façonne ces processus. L'étude examine comment la budgétisation est mise en pratique au sein des organisations et utilise les enseignements qui en résultent pour élaborer des recommandations pratiques à l'intention des responsables financiers et de leurs organisations.

La littérature fournit des indications limitées, car les recherches sur la budgétisation dans des conditions d'incertitude persistante restent rares, tandis qu'une grande partie des travaux existants sur l'incertitude se concentre sur des crises ponctuelles ayant un début et une fin identifiables. Les recherches sur la numérisation se sont développées en grande partie dans un courant distinct, examinant souvent des technologies individuelles telles que les ERP, la business intelligence, l'analytique, l'automatisation et l'intelligence artificielle. Par conséquent, les connaissances restent relativement limitées sur la manière dont la budgétisation est mise en pratique et reconfigurée lorsque l'incertitude persistante et la numérisation coexistent en tant que conditions durables de la vie organisationnelle.

L'étude répond à cette question à travers 24 entretiens semi-directifs menés auprès de contrôleurs de gestion et de responsables financiers de différents secteurs en Allemagne et en Autriche, notamment les secteurs pharmaceutique et financier, ainsi que la logistique, l'industrie manufacturière et les technologies. Les données recueillies ont été analysées au moyen de l'analyse qualitative de contenu selon Mayring, suivie d'une comparaison systématique entre les cas et d'une cartographie configurationnelle afin d'identifier des schémas multidimensionnels récurrents dans les pratiques budgétaires.

Le résultat central est que la budgétisation fonctionne comme un système dynamique à composantes multiples. Elle n'est plus un exercice annuel unique, mais un ensemble d'éléments en interaction, comprenant son rôle, ses fonctions, son architecture et sa relation avec l'incertitude et la numérisation. La manière dont ces éléments sont combinés évolue à mesure que les conditions organisationnelles, technologiques et environnementales changent. Le budget annuel lui-même n'est pas abandonné. Il demeure en place dans presque toutes les organisations étudiées et constitue une composante d'un système budgétaire plus large. Au moment de l'étude, les similitudes récurrentes dans la manière dont ces éléments étaient combinés ont permis de regrouper les pratiques observées en trois configurations plus larges (plusieurs cas sont restés à la frontière entre ces configurations). Ces configurations fournissent une structure analytique permettant de comprendre l'hétérogénéité entre les cas et rendent compte des schémas observés. Leur statut analytique reflète le caractère dynamique des dispositifs budgétaires sous-jacents, qui peuvent évoluer à mesure que les conditions organisationnelles et environnementales changent.

La numérisation traverse ces schémas de plusieurs manières : elle soutient les changements dans la budgétisation grâce à une plus grande capacité analytique, à un traitement plus rapide de l'information et à une planification plus flexible. Son

utilisation introduit également de nouvelles tensions dans les pratiques budgétaires, car les résultats numériques doivent être interprétés, considérés comme fiables, remis en question et traduits en actions organisationnelles. Ces tensions concernent la qualité et l'intégration des données et des systèmes, le volume et la complexité croissants de l'information, ainsi que les capacités et les compétences de la fonction Finance et des autres acteurs organisationnels. Le changement technologique peut lui-même devenir une source d'incertitude, s'ajoutant aux conditions dans lesquelles la budgétisation est mise en pratique et reconfigurée.

Sur le plan pratique, les résultats déplacent l'attention des choix isolés concernant des pratiques budgétaires ou des technologies individuelles. La question pertinente est de savoir comment le système budgétaire fonctionne actuellement, comment son rôle, ses fonctions et son architecture correspondent à l'exposition de l'organisation à l'incertitude et à ses capacités numériques, et quels éléments nécessitent une reconfiguration. Sur cette base, la thèse formule neuf recommandations visant à diagnostiquer le système budgétaire existant, à définir sa finalité et à concevoir une configuration cible spécifique à l'entreprise, à aligner la responsabilisation, la fonction Finance et les capacités numériques sur cette configuration, et à la réévaluer périodiquement à mesure que les conditions organisationnelles et environnementales évoluent.

L'étude contribue à la littérature sur la budgétisation en montrant comment les pratiques budgétaires sont reconfigurées lorsque l'incertitude persistante et la numérisation coexistent en tant que conditions organisationnelles durables. Les résultats montrent que la reconfiguration concerne plusieurs composantes interdépendantes de la budgétisation et aboutit à des configurations différentes selon les organisations, tandis que le budget annuel lui-même reste largement utilisé. Ils montrent en outre que la numérisation fait partie de cette reconfiguration tout en introduisant de nouvelles tensions et de nouvelles sources d'incertitude.

Mots-clés : *budgétisation, incertitude persistante, numérisation, contrôle de gestion, configurations budgétaires.*

Lantoniaina (Lanto) RAKOTOARISOA (Paris 7)

French

Titulaire d'un MBA et d'un master en droit, économie et gestion, Lanto Rakotoarisoa travaille depuis 27 ans au sein du groupe Richemont, où il exerce des fonctions de management financier. Il pilote également les initiatives de développement durable des activités Tech & Performance en Europe. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) sur l'influence de la communication ESG des marques sur le comportement des consommateurs dans l'horlogerie de luxe. Dirigés par le professeur Jean-François Lemoine (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et ESSCA School of Management, France), ses travaux se situent au croisement du marketing, de la responsabilité sociétale et du management du luxe.

English

Lanto Rakotoarisoa holds an MBA and a master's degree in law, economics and management. He has worked at the Richemont Group for 27 years, holding finance management roles, and also leads sustainability initiatives for its Tech & Performance activities in Europe. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis on how brands' ESG communications influence consumer behaviour in luxury watchmaking. Supervised by Professor Jean-François Lemoine (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne and ESSCA School of Management, France), his research brings together marketing, corporate responsibility and luxury management.

| L'IMPACT DE LA COMMUNICATION ESG DES MARQUES SUR LES REACTIONS DES INTERNAUTES : LE CAS DE L'HORLOGERIE DE LUXE.

Synthèse Managérial

Cette recherche analyse l'influence de la communication environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) sur les réactions émotionnelles et cognitives ainsi que sur les intentions comportementales des internautes dans l'horlogerie de luxe. Dans un contexte marqué par le renforcement des exigences de durabilité, l'efficacité de cette communication demeure débattue, particulièrement dans un secteur où les dimensions symboliques et expérientielles occupent une place centrale.

L'étude mobilise une méthodologie mixte séquentielle. Une phase qualitative exploratoire fondée sur douze entretiens semi-directifs a permis de préciser les mécanismes de réception et d'orienter le dispositif quantitatif. Celui-ci repose sur une expérimentation de type A/B testing menée auprès de 106 répondants à partir de deux versions d'un site web fictif, avec ou sans rubrique consacrée aux engagements ESG.

Les résultats montrent que la communication ESG influence positivement les réactions émotionnelles et, plus fortement, les évaluations cognitives, mais n'exerce pas d'effet direct significatif sur les intentions comportementales. Les réactions émotionnelles et les évaluations cognitives sont positivement associées aux intentions ; toutefois, seule la médiation cognitive est statistiquement confirmée. Cette voie, appréhendée à travers la confiance, l'authenticité perçue et la valeur perçue, constitue le principal mécanisme explicatif. La sensibilité environnementale et la fréquence d'achat n'exercent pas d'effet modérateur significatif. Les variations associées au budget demeurent partielles et exploratoires.

La mise en relation des deux phases souligne l'importance de la crédibilité, de la transparence, des preuves et de la cohérence entre les engagements, les pratiques et l'identité de la marque. Sur le plan théorique, la recherche propose un modèle processuel à deux voies perceptuelles et nuance les approches du luxe principalement centrées sur l'émotion. Sur le

plan managérial, elle invite les maisons horlogères à considérer la communication ESG comme un instrument de construction de la confiance, de l'authenticité et de la valeur perçue, plutôt que comme un levier direct de conversion.

Mots-clés : *communication ESG, horlogerie de luxe, confiance, authenticité perçue, valeur perçue, intentions comportementales, A/B testing.*

THE IMPACT OF BRANDS' ESG COMMUNICATION ON ONLINE AUDIENCES' RESPONSES: THE CASE OF LUXURY WATCHMAKING

Management Summary

This research examines the influence of environmental, social and governance (ESG) communication on online users' emotional and cognitive responses, as well as their behavioural intentions, in the luxury watchmaking sector. Against a backdrop of increasing sustainability requirements, the effectiveness of ESG communication remains debated, particularly in an industry where symbolic and experiential dimensions play a central role.

The study adopts a sequential mixed-methods approach. An exploratory qualitative phase based on twelve semi-structured interviews helped clarify the mechanisms underlying the reception of ESG messages and informed the design of the quantitative phase. The latter consisted of an A/B testing experiment conducted with 106 respondents using two versions of a fictitious website, one featuring a section dedicated to ESG commitments and the other without such a section.

The results show that ESG communication positively influences emotional responses and, more strongly, cognitive evaluations, but has no significant direct effect on behavioural intentions. Both emotional responses and cognitive evaluations are positively associated with intentions; however, only cognitive mediation is statistically supported. This cognitive pathway, operationalized through brand trust, perceived authenticity and perceived value, therefore, constitutes the main explanatory mechanism. Environmental sensitivity and purchase frequency do not have significant moderating effects, while the variations associated with budget remain partial and exploratory.

The integration of the two phases also highlights the importance of credibility, transparency, verifiable evidence and consistency between a brand's commitments, practices and identity. From a theoretical perspective, the research proposes a process-based model comprising two perceptual pathways and qualifies predominantly emotion-centered approaches to luxury consumption. From a managerial perspective, it encourages luxury watchmaking companies to view ESG communication as a means of building trust, authenticity and perceived value, rather than as a direct conversion tool.

Keywords: *ESG communication, luxury watchmaking, brand trust, perceived authenticity, perceived value, behavioural intentions, A/B testing.*

Thierry SCHLAGDENHAUFFEN (DBA Sustainable Innovation Management 1)

French

Diplômé de l'ICN Business School et titulaire d'un MBA de RIT (États-Unis), Thierry Schlagdenhauffen possède plus de 35 ans d'expérience comme dirigeant financier auprès de groupes tels que Saint-Gobain, Airbus, Alstom, Qatar Rail et Lafarge Africa, en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Afrique. Il dirige aujourd'hui un cabinet de conseil en finance d'entreprise au Luxembourg et enseigne la finance à l'ICN Business School. En octobre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Les tendances du reporting environnemental, social et de gouvernance des 50 premières sociétés cotées aux États-Unis : de la bonne volonté au greenwashing, puis à l'action », sous la direction de la professeure Elisabeth Paulet (ICN Business School, France).

English

A graduate of ICN Business School with an MBA from RIT (US), Thierry Schlagdenhauffen has more than 35 years of experience as a senior finance executive. He has worked for Saint-Gobain, Airbus, Alstom, Qatar Rail and Lafarge Africa across Europe, North America, the Middle East and Africa. He now runs a corporate finance advisory practice in Luxembourg and teaches finance at ICN Business School. In October 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Environmental, social and governance reporting trends among the 50 largest US-listed corporations: from goodwill to greenwashing to action", supervised by Professor Elisabeth Paulet (ICN Business School, France).

| ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANGE REPORTING TRENDS OF TOP-50 US-LISTED CORPORATIONS: FROM GOODWILL TO GREENWASHING TO ACTION

Management Summary

ESG disclosures have expanded rapidly in volume and sophistication, yet stakeholders increasingly question their credibility and substantive linkage to operational reality. A persistent gap remains: the lack of an operational, replicable method to distinguish between (i) goodwill-oriented narratives, (ii) greenwashing through selective and inflated claims, and (iii) action-based reporting grounded in quantified performance, governance, and delivery evidence.

This dissertation examines how ESG reporting practices among Top 50 US-listed corporations have evolved across these states, using a multi-year mixed-methods design with the corporate ESG disclosure as the unit of analysis. The empirical corpus comprises public, replicable, year-on-year disclosures (ESG/sustainability reports, integrated annual reports, and ESG sections of Form 10-K), excluding non-public or non-company-originated materials that compromise comparability. The methodology combines structured, theory-driven qualitative content analysis with quantitative measurement of metric presence/consistency, target specificity, and progress disclosure, applying the classification rule that action requires metrics, targets, governance, and evidence.

Anchored in legitimacy theory, stakeholder theory, and corporate communication/impression management, the central proposition is that ESG reporting frequently functions as risk-management communication and legitimacy signalling, not as direct evidence of ESG performance. Empirically, ESG/SDG reporting quality is more strongly associated with firm scale and industry position than with the short-term financial-performance variables included in the FY2024 structural analysis. This result raises concerns about naïve ESG scoring and the decision-usefulness of voluntary SDG-based reporting systems, but it is interpreted as an association rather than a causal effect.

The dissertation contributes: (1) a graduated, operational typology (goodwill–greenwashing–action), (2) a decision-useful diagnostic approach that flags inflation and avoidance patterns, and (3) managerial guidance emphasizing governance over branding—linking ESG credibility to capital allocation, risk management, and executive accountability.

Keywords: *ESG reporting; greenwashing; legitimacy theory; impression management; SDGs; disclosure quality; governance; PCA; correspondence analysis/CA*

| ÉVOLUTION DES RAPPORTS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE DES 50 PRINCIPALES SOCIÉTÉS COTÉES AUX ÉTATS-UNIS : DES BONNES INTENTIONS À L'ÉCOBLANCHIMENT, PUIS À L'ACTION

Synthèse Managérial

Les rapports et publications ESG ont connu une expansion rapide, tant en volume qu'en sophistication ; toutefois, les parties prenantes questionnent de plus en plus leur crédibilité et leur ancrage substantiel dans la réalité opérationnelle. Un déficit persiste : l'absence d'une méthode opérationnelle et réplicable permettant de distinguer (i) des narratifs orientés vers la « bonne volonté », (ii) l'écoblanchiment fondé sur des affirmations sélectives, tronquées ou amplifiées, et (iii) un reporting fondé sur l'action, étayé par des performances quantifiées, des mécanismes de gouvernance et des preuves de mise en œuvre.

Cette dissertation analyse la manière dont les pratiques de reporting ESG des 50 principales entreprises cotées aux États-Unis ont évolué au sein de ces trois états, au moyen d'un dispositif pluriannuel à méthodes mixtes, les rapports ESG d'entreprise constituant l'unité d'analyse. Le corpus empirique repose sur des divulgations publiques, réplicables et comparables d'une année sur l'autre (rapports ESG/de durabilité, rapports annuels intégrés et sections ESG des formulaires 10-K), à l'exclusion des matériaux non publics ou non émis par l'entreprise, susceptibles d'altérer la comparabilité. La méthodologie combine une analyse de contenu qualitative structurée et guidée par la théorie avec une mesure quantitative de la présence et de la cohérence des indicateurs, de la spécificité des cibles et de la divulgation des progrès, en appliquant une règle de classification selon laquelle l'« action » requiert des indicateurs, des objectifs, une gouvernance et des preuves.

Ancrée dans la théorie de la légitimité, la théorie des parties prenantes et les travaux sur la communication d'entreprise et la gestion des impressions, la proposition centrale est que le reporting ESG opère fréquemment comme une communication de gestion des risques et une signalisation de légitimité, plutôt que comme une preuve directe de la performance ESG. Sur le plan empirique, la qualité du reporting ESG/ODD est plus fortement associée à la taille de l'entreprise et à sa position sectorielle qu'aux variables de performance financière de court terme intégrées à l'analyse structurelle FY2024. Ce résultat soulève des réserves à l'égard des notations ESG naïves et de l'utilité décisionnelle des systèmes volontaires fondés sur les ODD, sans être interprété comme un effet causal.

La dissertation contribue par : (1) une typologie graduée et opérationnelle (bonne volonté–écoblanchiment–action), (2) une approche diagnostique utile à la décision, permettant de repérer les schémas d'inflation des affirmations et d'évitement, et (3) des recommandations managériales privilégiant la gouvernance plutôt que le « branding », en reliant la crédibilité ESG à l'allocation du capital, à la gestion des risques et à la responsabilisation des dirigeants.

Mots-clés : *reporting ESG ; écoblanchiment ; théorie de la légitimité ; gestion des impressions ; ODD ; qualité de la divulgation ; gouvernance ; analyse en composantes principales (ACP/PCA) ; analyse factorielle des correspondances (AFC/correspondance analysis).*

Konstantin Alexios STRANGAS (English Online 1)

French

Cadre dirigeant en ressources humaines, Konstantin Alexios STRANGAS possède plus de 20 ans d'expérience internationale en Europe, aux États-Unis, en Asie et au Moyen-Orient. Il a commencé sa carrière chez PricewaterhouseCoopers dans l'investigation financière, l'audit interne et le conseil. Il exerce aujourd'hui des fonctions de direction des ressources humaines, d'administrateur, de coach professionnel et d'enseignant vacataire. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) au Business Science Institute, en partenariat avec iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Intitulée « L'engagement au travail des médecins contractuels en environnements difficiles : une enquête narrative sous l'angle de la psychologie du travail », sa recherche explore les ressorts de l'engagement de professionnels qualifiés ayant choisi des contrats à durée déterminée. Elle est dirigée par le professeur Peter Stokes (Leicester Castle Business School, De Montfort University, Royaume-Uni).

English

A senior human resources executive, Konstantin Alexios STRANGAS has more than 20 years of international experience across Europe, the United States, Asia and the Middle East. He began his corporate career in forensic accounting, internal audit and consulting at PricewaterhouseCoopers. He now works at chief human resources officer level and serves as a board director, career coach and adjunct lecturer. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis at Business Science Institute, in partnership with iaelyon School of Management (Université Jean Moulin Lyon 3). Entitled "Work engagement among contract-based physicians in austere environments: a narrative inquiry from an occupational psychology perspective", it examines what shapes engagement among skilled professionals who choose fixed-term contracts. His supervisor is Professor Peter Stokes (Leicester Castle Business School, De Montfort University, UK).

| WORK ENGAGEMENT AMONG CONTRACT-BASED PHYSICIANS IN AUSTERE ENVIRONMENTS:

A Narrative Inquiry from an Occupational Psychology Perspective

Management Summary

Work engagement has been extensively studied in the context of permanent, standard employment, yet the engagement of highly skilled, self-selected contingent professionals remains substantially under-investigated. The empirical evidence base is dominated by quantitative studies of temporary agency workers at lower and middle skill levels in conventional organisational settings. The dominant explanatory frameworks, notably the Job Demands–Resources (JD-R) model, were developed under assumptions of organisational resource provision, supervisory continuity, and relational reciprocity that do not transfer cleanly to skilled professionals who voluntarily choose contract-based work from a position of labour-market strength. This study addresses an interconnected empirical, theoretical, methodological, and contextual gap by examining the question: How do highly skilled, self-selected, fixed-term contract physicians deployed to remote and austere environments experience work engagement, and what shapes it?

The study was conducted through narrative inquiry with 27 contract-based physicians deployed to 17 remote and austere locations by a single multinational emergency healthcare organisation. Data were generated through semi-structured elite

interviews and analysed using Braun and Clarke's reflexive thematic analysis. Consistent with the inductive orientation of the study, the JD-R model of Bakker and Demerouti was applied post-hoc as a sensitizing lens, in the tradition of Blumer.

Analysis produced 329 refined codes organised into 16 analytical units: 15 sub-themes distributed across five themes, together with one cross-cutting dimension. Engagement is shaped by amplified, compound demands inherent to austere-environment contract work; a portable professional identity anchored in clinical competence and directed toward patients and the mission; a self-assembled toolkit of adaptive resources; an engagement experience that concentrates in peaks across a deployment and recedes between them; and unmet professional expectations regarding recognition, career pathways, and legacy. Underpinning the system is a foundational condition of motivational clarity ("Know Your Why"), that sits upstream of the demand–resource–outcome architecture.

Read against the JD–R model, the findings identify four points at which the model's explanatory reach is exceeded. Professional identity operates as a primary engagement mechanism, where the model accommodates it only as a moderating personal resource. Engagement is experienced episodically, in peaks and troughs across a deployment, and not as the stable background state the model's motivational pathway presumes. The employing organisation functions as a logistical and opportunity enabler, while the resources that sustain engagement are self-developed, experience-derived, or peer-generated. And motivational clarity operates upstream of the demand-resource-outcome sequence, for which the model hold no analogue. Self-Determination Theory, Conservation of Resources Theory, Psychological Contract Theory, and Social Exchange Theory are brought to bear on the dimensions the JD-R model cannot accommodate. The study advances six theoretical propositions and offers practice-oriented recommendations for organisations employing skilled contract professionals in demanding environments.

Keywords: *work engagement, contingent work, fixed-term contract, remote site, narrative inquiry, reflexive thematic analysis, Job Demands–Resources model, professional identity, episodic engagement, intrinsic motivation, austere environments, elite interviewing*

L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL DES MÉDECINS CONTRACTUELS DANS DES ENVIRONNEMENTS AUX RESSOURCES LIMITÉES :

Une Enquête Narrative Sous L'angle de la Psychologie du Travail

Synthèse Managérial

L'engagement au travail a été largement étudié dans l'emploi permanent et standard, mais celui des professionnels contingents qualifiés et auto-sélectionnés demeure sous-étudié. La base empirique est dominée par des études quantitatives portant sur des intérimaires peu ou moyennement qualifiés. Les cadres explicatifs dominants, notamment le modèle Exigences–Ressources de l'emploi, reposent sur des hypothèses de ressources organisationnelles, de continuité hiérarchique et de réciprocité relationnelle qui se transposent mal aux professionnels ayant choisi le travail contractuel depuis une position de force sur le marché du travail. La présente étude répond à une lacune empirique, théorique, méthodologique et contextuelle interdépendante, en examinant la question suivante : comment les médecins hautement qualifiés, auto-sélectionnés et sous contrat à durée déterminée, déployés dans des environnements isolés et austères, vivent-ils l'engagement au travail, et qu'est-ce qui le façonne ?

L'étude a été menée par enquête narrative auprès de 27 médecins sous contrat, déployés sur 17 sites isolés et austères par une organisation multinationale unique de soins médicaux d'urgence. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs de type élite et analysées selon l'analyse thématique réflexive de Braun et Clarke. Conformément à l'orientation inductive de l'étude, le modèle Exigences–Ressources de Bakker et Demerouti a été appliqué a posteriori en tant que grille de lecture sensibilisante, dans la tradition de Blumer.

L'analyse a produit 329 codes affinés, organisés en 16 unités analytiques : 15 sous-thèmes répartis sur cinq thèmes, auxquels s'ajoute une dimension transversale. L'engagement est façonné par des exigences amplifiées et composites ; une

identité professionnelle portable, ancrée dans la compétence clinique et orientée vers les patients et la mission ; une boîte à outils auto-constituée de ressources adaptatives ; une expérience de l'engagement qui se concentre en pics au fil d'un déploiement et reflue entre ceux-ci ; et des attentes professionnelles non satisfaites en matière de reconnaissance, de parcours de carrière et de legs professionnel. L'ensemble repose sur une clarté motivationnelle fondatrice (« Know Your Why »), située en amont de l'architecture exigences–ressources–résultats.

Confrontés au modèle Exigences–Ressources, les résultats mettent en évidence quatre points où sa portée explicative est dépassée. L'identité professionnelle opère comme un mécanisme d'engagement primaire, là où le modèle ne lui reconnaît qu'un rôle de ressource modératrice. L'engagement se vit en pics et en creux, et non comme l'état de fond stable que présuppose la voie motivationnelle. L'organisation employeuse fait office de facilitateur logistique et d'opportunités, alors que les ressources qui soutiennent l'engagement sont auto-développées, issues de l'expérience ou générées entre pairs. Enfin, la clarté motivationnelle se situe en amont de la séquence exigences–ressources–résultats, pour laquelle le modèle n'offre aucun équivalent. Les théories de l'autodétermination, de la conservation des ressources, du contrat psychologique et de l'échange social sont mobilisées pour éclairer les dimensions que le modèle ne peut accommoder. L'étude avance six propositions théoriques et formule des recommandations pratiques pour les organisations employant des professionnels qualifiés sous contrat en environnements exigeants.

Mots Clés : *engagement au travail ; travail contingent ; contrat à durée déterminée ; site isolé ; enquête narrative ; analyse thématique réflexive ; modèle Exigences–Ressources de l'emploi ; identité professionnelle ; engagement épisodique ; motivation intrinsèque ; environnements austères ; entretiens de type élite*

Ibrahima Sory SYLLA (DBA à distance 7)

French

Ingénieur civil spécialisé dans les ponts et chaussées, certifié PMP®, PMI-CP® et PMI-SCP®, Ibrahima Sory Sylla est conseiller principal en développement des infrastructures chez Rio Tinto Simfer, dans le cadre du projet Simandou. Il possède plus de 20 ans d'expérience dans les projets d'infrastructures, les mines, le ferroviaire, l'énergie et le développement communautaire. Il a conduit plus de 40 projets chez Rio Tinto Simfer et exercé des responsabilités chez RUSAL, CBG, Vivo Energy/Shell et Enabel, notamment dans le cadre du programme SANITA – Villes propres, financé par le 11e Fonds européen de développement. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Les mécanismes néo-institutionnels et les tensions minières en Guinée : analyse des enjeux de légitimité normative, d'acceptabilité sociale et de développement durable », sous la direction de la professeure Florence Laval (IAE Poitiers, Université de Poitiers, France).

English

A civil engineer specialising in bridges and roads, and certified PMP®, PMI-CP® and PMI-SCP®, Ibrahima Sory Sylla is Senior Advisor for Infrastructure Development at Rio Tinto Simfer's Simandou project. He has more than 20 years of experience in infrastructure, mining, rail, energy and community development. He has led more than 40 projects at Rio Tinto Simfer and held roles at RUSAL, CBG, Vivo Energy/Shell and Enabel, including work on the SANITA – Clean Cities programme funded by the 11th European Development Fund. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Neo-institutional mechanisms and mining tensions in Guinea: normative legitimacy, social acceptability and sustainable development", supervised by Professor Florence Laval (IAE Poitiers, Université de Poitiers, France).

| LES MECANISMES NEO-INSTITUTIONNELS ET LES TENSIONS MINIERES EN GUINEE : ANALYSE DES ENJEUX DE LEGITIMITE NORMATIVE, D'ACCEPTABILITE SOCIALE ET DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Synthèse Managérial

Cette recherche analyse les mécanismes néo-institutionnels qui structurent les tensions minières en Guinée, en examinant leur articulation avec la légitimité institutionnelle, l'acceptabilité sociale et le développement durable. Fondée sur une démarche qualitative, interprétativiste et abductive, elle s'appuie sur deux études de cas contrastées : RUSAL Friguia SA et Rio Tinto Simfer SA. Elle est ancrée dans plus de vingt ans d'expérience professionnelle en Guinée et part d'un problème de management : pourquoi des dispositifs juridiquement conformes, techniquement structurés et alignés sur des standards internationaux demeurent-ils parfois contestés ou insuffisamment reconnus localement ?

Les résultats montrent que la légitimité institutionnelle ne dépend pas uniquement de la conformité réglementaire. Elle repose aussi sur la cohérence entre normes, pratiques et effets perçus, ainsi que sur la confiance, la justice, la reconnaissance et la qualité des relations avec les communautés. L'acceptabilité sociale apparaît comme un processus distinct mais étroitement lié à la légitimité : une conformité formelle peut exister sans produire une reconnaissance communautaire suffisante pour prévenir les tensions.

La thèse propose le Double Découplage Institutionnel (DDI) comme une extension conceptuelle située du découplage institutionnel. Le premier niveau examine la traduction des normes et standards globaux dans les cadres nationaux et

organisationnels ; le second, leur traduction dans les pratiques, les réalités vécues et la reconnaissance territoriale. L'apport du DDI réside dans l'articulation de ces deux désalignements successifs dans une chaîne multiniveau.

Sur le plan managérial, le DDI devient un cadre de diagnostic, de routage et de réduction des désalignements. Il mobilise la transparence des critères, la médiation sociale, le suivi partagé des engagements, les mécanismes de recours et la gouvernance coconstruite. Pour les pouvoirs publics, il éclaire des dispositifs de régulation, de contrôle et de médiation territoriale mieux adaptés aux réalités locales, contribuant ainsi à une gouvernance minière plus légitime, inclusive et durable.

Mots-clés : *théorie néo-institutionnelle ; légitimité institutionnelle ; acceptabilité sociale ; développement durable ; gouvernance minière ; licence sociale d'opérer ; Double Découplage Institutionnel ; découplage institutionnel ; pressions coercitives, mimétiques et normatives ; tensions minières en Guinée.*

NEO-INSTITUTIONAL MECHANISMS AND TENSIONS IN GUINEA'S MINING SECTOR: AN ANALYSIS OF NORMATIVE LEGITIMACY, SOCIAL ACCEPTANCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Management Summary

This research analyses the neo-institutional mechanisms that structure mining-related tensions in Guinea by examining their relationship with institutional legitimacy, social acceptance and sustainable development. Based on a qualitative, interpretivist and abductive approach, it draws on two contrasting case studies: RUSAL Friguia SA and Rio Tinto Simfer SA. The study is grounded in more than twenty years of professional experience in Guinea and addresses a management problem: why do legally compliant, technically structured arrangements aligned with international standards sometimes remain contested or insufficiently recognised locally?

The findings show that institutional legitimacy does not depend solely on regulatory compliance. It also rests on consistency between norms, practices and perceived effects, as well as on trust, justice, recognition and the quality of relationships with communities. Social acceptability therefore emerges as a distinct but closely related process: formal compliance may exist without generating sufficient community recognition to prevent tensions.

The thesis proposes Double Institutional Decoupling (DID) as a contextually situated conceptual extension of institutional decoupling. The first level examines the translation of global norms and standards into national and organisational frameworks; the second examines their translation into practices, lived realities and territorial recognition. DID contributes by articulating these two successive misalignments within a single multilevel chain.

From a managerial perspective, DID becomes a framework for diagnosing, routing and reducing misalignments. It mobilises transparent decision criteria, social mediation, shared monitoring of commitments, grievance mechanisms and co-constructed governance. For public authorities, it informs the design of regulatory, oversight and territorial mediation arrangements better adapted to local realities. The Social Licence to Operate remains a complementary analytical instrument for assessing trust, acceptance and community recognition. Its value lies not in inventing established practices, but in connecting diagnosis, responsibility, action, indicators and verifiable evidence of change. The research thereby contributes to more legitimate, inclusive and sustainable mining governance.

Keywords: *neo-institutional theory; institutional legitimacy; social acceptance; sustainable development; mining governance; Social Licence to Operate; Double Institutional Decoupling; institutional decoupling; coercive, mimetic and normative pressures; mining-related tensions in Guinea.*

Bi Désiré TRA (Abidjan 2)

French

Administrateur du corps préfectoral ivoirien, Désiré TRA-BI a exercé les fonctions de sous-préfet, de préfet intérimaire et de secrétaire général de la préfecture d'Alépé. Diplômé de l'École nationale d'administration, il est également titulaire de diplômes en économie publique et en gestion des activités immobilières. Ses responsabilités territoriales nourrissent ses recherches sur la prévention et la résolution des conflits entre communautés. Le 1er octobre 2026, il soutiendra sa thèse de Doctorate of Business Administration (DBA), « Gouvernance des conflits intercommunautaires : mise à l'épreuve à partir de la situation de la Côte d'Ivoire », sous la direction du professeur Yvon Pesqueux (CNAM Paris, France).

English

A member of Côte d'Ivoire's prefectural administration, Désiré TRA-BI has served as a sub-prefect, acting prefect and Secretary-General of the Alépé Prefecture. A graduate of the École nationale d'administration, he also holds qualifications in public economics and property management. His experience in local administration informs his research into the prevention and resolution of conflicts between communities. On 1 October 2026, he will defend his Doctorate of Business Administration (DBA) thesis, "The Governance of Intercommunity Conflicts: Evidence from Côte d'Ivoire", supervised by Professor Yvon Pesqueux (CNAM Paris, France).

| GOUVERNANCE DES CONFLITS INTER-COMMUNAUTAIRES : MISE À L'EPREUVE A PARTIR DE LA SITUATION DE LA COTE D'IVOIRE

Synthèse Managérial

Cette thèse porte sur la gouvernance des conflits intercommunautaires, en prenant pour cadre d'analyse la situation de la Côte d'Ivoire. Elle part du constat que, malgré les efforts de stabilisation et les mécanismes institutionnels mis en place, les conflits entre communautés demeurent une réalité persistante dans plusieurs régions du pays. Ces tensions, souvent liées à des enjeux fonciers, identitaires, politiques ou économiques, mettent à l'épreuve les dispositifs de gouvernance existants. L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les modalités de gestion des conflits intercommunautaires en Côte d'Ivoire, afin d'en identifier les forces, les limites et les perspectives d'amélioration. Elle s'intéresse particulièrement au rôle des institutions étatiques, des autorités locales, des chefs traditionnels, ainsi que de la société civile dans les processus de prévention, de médiation et de résolution des conflits.

Sur le plan méthodologique, l'étude mobilise une approche qualitative et quantitative, combinant analyse documentaire et enquêtes de terrain, afin de recueillir des données auprès des acteurs concernés. Elle s'appuie également sur des cadres théoriques relatifs à la gouvernance, à la gestion des conflits et à la cohésion sociale.

Les résultats attendus visent à mettre en lumière les insuffisances des logiques actuelles de gouvernance, notamment en matière de coordination institutionnelle, d'inclusion des acteurs locaux et de prise en compte des dynamiques socio-culturelles. L'étude ambitionne ainsi de proposer des pistes de réflexion et des recommandations pour une gouvernance plus efficace, participative et adaptée aux réalités locales.

Cette recherche contribue à une meilleure compréhension des enjeux liés à la gestion des conflits intercommunautaires en Côte d'Ivoire, tout en s'inscrivant dans une perspective de consolidation de la paix et de renforcement de la cohésion sociale.

Mots clés : *Gouvernance, Conflit intercommunautaire, Médiation, Cohésion sociale, Côte d'Ivoire Daniel TREIMER (Online DBA-Deut 3)*

THE GOVERNANCE OF INTERCOMMUNITY CONFLICTS : EVIDENCE FROM COTE D'IVOIRE

Management Summary

This thesis focuses on the governance of intercommunity conflicts, taking the situation in Côte d'Ivoire as the framework for analysis. It starts from the observation that, despite stabilization efforts and institutional mechanisms put in place, conflicts between communities remain a persistent reality in several regions of the country. These tensions, often linked to land, identity, political, or economic issues, test the existing governance mechanisms.

The main objective of this research is to analyze the methods of managing intercommunity conflicts in Côte d'Ivoire, in order to identify their strengths, limitations, and potential areas for improvement. It is particularly interested in the role of state institutions, local authorities, traditional leaders, as well as civil society in the processes of prevention, mediation, and conflict resolution. From a methodological standpoint, the study employs a qualitative approach, combining documentary analysis and field surveys, in order to collect data from the relevant stakeholders. It also relies on theoretical frameworks related to governance, conflict management, and social cohesion. The expected results aim to highlight the shortcomings of current governance mechanisms, particularly in terms of institutional coordination, inclusion of local actors, and consideration of socio-cultural dynamics. The study thus intends to propose avenues for reflection and recommendations for more effective, participatory governance adapted to local realities. Ultimately, this research contributes to a better understanding of the issues related to the management of intercommunity conflicts in Côte d'Ivoire, while situating itself in a perspective of peacebuilding and strengthening social cohesion.

Keywords: *Governance, Intercommunity conflict, Mediation, Social cohesion, Ivory Coast*

Daniel TREIMER (Online DBA Deutsch 3)

French

Dirigeant commercial international, Daniel Treimer a exercé des responsabilités de direction générale dans des entreprises industrielles B2B en Europe et en Amérique du Nord. Son expertise couvre le management des ventes, le développement des marchés internationaux et la direction des organisations. En octobre 2026, il soutiendra sa thèse de Doctorate of Business Administration (DBA), « Les territoires de vente et leurs composantes dans un changement de paradigme », sous la direction du professeur Andreas Kallmünzer (Excelia Business School, France).

English

An international sales executive, Daniel Treimer has held senior general management roles in industrial B2B companies across Europe and North America. His expertise spans sales management, international market development and organisational leadership. In October 2026, he will defend his Doctorate of Business Administration (DBA) thesis, “Sales territories and their components in a paradigm shift”, supervised by Professor Andreas Kallmünzer (Excelia Business School, France).

| VERKAUFSGEBIETE UND DEREN KOMPONENTEN IM PARADIGMENWECHSEL

Zusammenfassung für die Praxis

Die simultane Orientierung an Kunden, Produkten und Wettbewerbern, die mit einer Marktorientierung einhergeht, gewinnt für Unternehmen zunehmende an Relevanz. Dieser Umstand lässt sich durch die kontinuierliche Entwicklung steigender Ansprüche seitens der Kunden infolge von Innovation und Wettbewerb erklären. Im Kontext des B2B-Umfelds ist die Kundennähe im Verkaufsgebiet am stärksten ausgeprägt. In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Komponenten das Verkaufsgebietsmanagement aufweist.

Die qualitative Studie mit 21 Interviews in der DACH - Region legt nahe, dass eine Segmentierung des Verkaufsgebiets in fünf Komponenten – Verkaufsmanagement, Organisationsmanagement, Gebietsmanagement, Technologiemanagement und Kundenkoordinationsmanagement – sinnvoll erscheint. Dieser Ansatz wird unter dem Begriff "Verkaufsgebietsmanagement / Sales Territory Management " zusammengefasst. Ein neues Element ist dabei die Kundenkoordination und -entwicklung, das steigenden Kundenbedürfnissen, der Informationssymmetrie im Hinblick auf Produkte, dem verstärkten Technologieeinsatz und den momentanen Herausforderungen bei der Customer Experience im Verkaufsgebiet fußt. Die Studie liefert Einblicke in die Thematik der verschiedenen Altersgruppen, deren Zusammenarbeit und die Auswirkungen der Verkaufstechnologie.

Die Ergebnisse deuten auf einen Paradigmenwechsel im Verkaufsgebietsmanagement hin. Die jährliche Umsatzplanung verschiebt sich hin zur Wachstumspotenzialplanung, die dem Verkaufsmanagement zuzuordnen ist. Der Einsatz technologischer Möglichkeiten ermöglicht es dem Verkaufsmanagement, die Planung zu sichern und den Verkaufsbereich zu steuern (Technologiemanagement). Erkenntnisse aus der Studie lassen darauf schließen, dass neben den herkömmlichen Aufgaben eines Verkäufers wie auch der übergeordneten Führung weitere Funktionen erforderlich sind, die einer neuartigen, technologisch gestützten kundenorientierten Koordination bedürfen. Zur Unterstützung der Gebietsverkäufer wird laut befragten Unternehmen der „virtuelle Außendienst“ im Innendienst mit Umsatzverantwortung eingeführt. Der traditionelle Außendienst ist dabei, sich zu transformieren.

Die Studie leistet einen Beitrag zur Forschung zum Verkaufsgebietsmanagement, indem sie die bislang überwiegend isoliert untersuchten Themen des Verkaufsgebiets ganzheitlich betrachtet und in zentrale Managementkomponenten strukturiert. Die Untersuchung zeigt innerhalb dieser Komponenten grundlegende Veränderungen, die über eine ausschließlich kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Ansätze hinausgehen und Merkmale einer paradigmatischen Veränderung aufweisen. Auf dieser Grundlage wird ein möglicher Paradigmenwechsel im Verkaufsgebietsmanagement aufgezeigt und theoretisch eingeordnet. Damit erweitert die Studie das Verständnis des Verkaufsgebietsmanagements und schafft einen anschlussfähigen Rahmen für weiterführende Forschung. Darüber hinaus präsentiert die Studie im Rahmen des Managementbeitrags einen Leitfaden für das operative Vorgehen bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

Schlüsselwörter: *Verkaufsgebietsmanagement; B2B-Vertrieb; Marktorientierung; Kundenkoordination; Vertriebstechnologie; virtueller Außendienst.*

SALES TERRITORIES AND THEIR COMPONENTS IN A CHANGING PARADIGM

Management Summary

The simultaneous focus on customers, products, and competitors that characterizes a market oriented approach is becoming increasingly important for businesses. This phenomenon can be attributed to the persistent escalation in customer expectations, precipitated by the relentless advancements in technology and the intensified competitive landscape. In the business-to-business context, the concept of customer proximity is most evident within the sales territory. This study analyzes the components that comprise sales territory management.

The qualitative study, comprising 21 interviews in the DACH region, suggests that the segmentation of the sales territory into five components— sales management, organisational management, area management, technology management and customer coordination management — appears to be a rational approach. This approach is encapsulated within the overarching concept of "Sales Territory Management." A novel element in this paradigm is the coordination and development of customers, predicated on mounting customer needs, the dissemination of product information, the augmentation of technological integration, and the prevailing challenges in customer experience within the sales territory. The study offers insights into the dynamics of collaboration among different age groups and the impact of sales technology.

The results of the study indicate a paradigm shift in the sales territory. It is evident that the annual sales planning is shifting towards growth potential planning, which falls within the remit of sales management. The use of technological solutions enables sales management to ensure effective planning and to manage the sales division (technology management). Additionally, the study explores the disparities among different age groups in the context of territory organization.

The study's findings indicate that, in addition to the conventional responsibilities of a sales representative and those of senior management, there is a necessity for additional functions that demand novel, technology-supported, customer-oriented coordination. According to the companies surveyed, a "virtual field force" within the office, with responsibility for sales, is being introduced to support area sales representatives. The conventional field force is currently undergoing a period of transformation.

This study contributes to research on sales territory management by taking a holistic view of the various aspects of the sales territory which have hitherto been considered largely in isolation and structuring them into key management components. The study reveals fundamental changes within these components that go beyond the mere continuous development of existing approaches and exhibit the characteristics of a paradigm shift. On this basis, a potential paradigm shift in sales territory management is identified and theoretically contextualized. In doing so, the study broadens our understanding of sales territory management and establishes a framework that can be built upon for further research. Furthermore, as part of the management section, the study presents a guide to the operational approach for implementing the findings.

Keywords: Sales territory management; B2B sales; market orientation; customer coordination; sales technology; virtual field sales.

David E. TURNER (DBA Sustainable Innovation Management 2)

French

Consultant et généraliste du management, David E. Turner a travaillé au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe et en Afrique. Il a dirigé pendant plus de dix ans le Historical Research Center de Chicago. Plus récemment, il a exercé des activités de conseil et assuré par intérim la direction commerciale d'une jeune multinationale industrielle à Montréal. Il est titulaire d'un MBA de Durham University Business School (Royaume-Uni). En septembre 2026, il soutiendra sa thèse de Doctorate of Business Administration (DBA), « L'adaptation stratégique des organisations face aux turbulences exogènes : une lecture de la stratégie émergente par les capacités dynamiques dans une multinationale des systèmes de réseaux de télécommunications », sous la direction de la professeure Clarice Bertin (ICN Business School, France).

English

A management consultant and generalist, David E. Turner has worked in Canada, the United States, the UK, Europe and Africa. He led the Historical Research Center of Chicago for more than ten years and has more recently provided advisory services and served as acting Chief Commercial Officer for an industrial start-up in Montreal. He holds an MBA from Durham University Business School (UK). In September 2026, he will defend his Doctorate of Business Administration (DBA) thesis, "Organisational strategic adaptation through exogenous turbulence: a dynamic capabilities perspective on emergent strategy within a telecommunications network systems multinational", supervised by Professor Clarice Bertin (ICN Business School, France).

| ORGANIZATIONAL STRATEGIC ADAPTATION THROUGH EXOGENOUS TURBULENCE: A DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVE ON EMERGENT STRATEGY WITHIN A TELECOMMUNICATIONS NETWORK SYSTEMS MNC

Management Summary

This study explores strategy within the context of a Quebec-based division of a global telecommunications network systems provider, addressing the managerial challenge of strategic adaptation when organizations are faced with external turbulence. Significant crises have the potential to derail existing strategies by disrupting operational ways of working at all levels of the organization. Indeed, crises may be framed by a singular occurrence, or through the varied coinciding intersection of multiple events that challenge employees, create constraints, and interrupt established performance.

Activities that aim to preserve the integrity of the organization during turbulence improve its resilience to apparent disruptions. The extant literature considers such resilience efforts in terms of people and processes to buffer a disruption or rebound from it. However, the resilience view focuses on the past and an organization's return to an existing path, rather than the future potential within a new post-turbulence environmental context. Key literature agrees there is a gap and opportunity to research a strategic view of resilience: a view that goes beyond tinkering around the edges, to more consequential efforts that permit adaptation to a new pathway; to new capabilities and configurations that emerge, enhancing the competitive position and performance. Thus, although organizational resilience has been extensively studied, further research is needed to deepen our understanding of how organizations strategically navigate and adapt to and through turbulence.

Two central theories can be transposed to the organization to aid our understanding. First, complexity science reminds us of the artificial boundary construct of the organization, its divisions and departments, as underlying individual actors form interdependencies and networks internally and externally. It is dynamic responsiveness within the configuration and reconfiguration of these actors that permit emergent change without centralized instruction – in other words, localized teams

have the means for strategic evolution independently of a chief executive's directives. Second, the punctuated equilibrium view of biological evolution suggests rather than incremental change, greater 'adaptive' transformation occurs only periodically and as a result of environmental pressures. Applied to the organization, whilst resilience measures could be considered incremental in value, strategic efforts could offer the greater impact and transformative change required for environmental adaptation. Together, an emergent strategy has the potential to establish through decentralized business units, to expeditiously evolve to a competitive and performance advantage within a nascent environmental context.

The research aimed to explore how emergent strategy is fostered under the constraints of turbulence, offering both theoretical insights into strategic resilience and actionable guidance for organizations within the telecommunications network systems sector, and their heterogenous workforce – making for an interesting study at the intersection of strategy, resilience, and turbulence in a significant company with far-reaching implications. The research question: *What are the factors fostering emergent strategy in organizations during exogenous turbulence?* aims within this thesis to provide theoretical and practical contributions, and identify areas for further research.

The case company, a Silicon Valley headquartered multinational and regarded global industry leader, as selected for meeting turbulence exposure criteria, and a researcher relationship built with the Quebec, Canada division. This business unit, with relative autonomy and focused on 'enterprise-scale' and large commercial sales to public utilities, government, healthcare, public services, and education sectors, was considered an essential provider during the COVID era, with nine-figure contracts critical for fulfilment throughout the period.

An in-depth extreme case study was operationalized through semi-structured interviews to eight knowledgeable executive, managerial, and operator informants central to the Quebec division. Questions were framed by the sensing, seizing, and transforming activities contingent within strategic dynamic capabilities. To underscore impact of the case organization, multiple unstructured interviews with a knowledgeable informant from a public utility buyer, Hydro-Quebec, were used to inform the complexity and criticality of the procurer-supplier relationship during turbulence, considering workflows, products, services, and contracting. Private and public archival records were also drawn upon, providing evidential triangulators and substantiating process complexity.

Gioia Methodology was used for systematic analytical rigour, with analysis theoretically informed, abductive and retroductive. Findings reveal a sequential and cyclical process, with a co-occurrence of sensing and seizing activities, skills-led capabilities, and layering of strategic events – a laminar strategy – that form an adaptive pathway as a result of turbulence forming a new post-crisis environment, thereby addressing the initial research question.

These results provide organizations, their executives, managers, and operators with evidence-based recommendations for facilitating strategic adaptation during external turbulence. The findings also incrementally contribute to academic understanding of adaptive strategic postures beyond organizational resilience, while providing a methodological schema for future case studies. The thesis concludes that crises, rather than solely constituting threats, can serve as pivotal moments for cultivating and deploying new capabilities that enhance an organization's competitive edge.

The research contributes to the literature by identifying an adaptive transformational process delivering a strategic response that transcends resilience during exogenous turbulence. The study also finds a holistic view of dynamic sensing, with personal and interpersonal experiences beyond functional activities, and an integrated co-occurrence of sensing and seizing processes. Additionally, a novel emergent transformational process is revealed – an 'emergent strategy' – with multiple strategically layered events that form an adaptive pathway toward a new environment: introducing 'laminar strategy' as a new construct. Informed by four aggregate dimensions in the findings, the research is operationalized through fifteen managerial recommendations delivered across three categories: foundational principles considering values, identity, and structure; new process and insight sensing capabilities; and strategic execution through new capabilities across workforce levels for laying down multiple strategies, aligned by organizational learning. A methodological schema is also offered to advance future case study research.

Limitations are recognized through restricted access to informants' time, of both a proposed model and the static view of a process cycle, and future research is outlined through opportunities measuring strategic adaptation, and organizational learning. The research can also be expanded to other sectors, regions, or organizations with a similar context.

Keywords: strategy; dynamic capabilities; resilience; complexity; organizational evolution; self-organization; qualitative case study

L'ADAPTATION STRATÉGIQUE DES ORGANISATIONS FACE AUX TURBULENCES EXOGÈNES : UNE ANALYSE DE LA STRATÉGIE ÉMERGENTE SOUS L'ANGLE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES AU SEIN D'UNE MULTINATIONALE DES SYSTÈMES DE RÉSEAUX DE TÉLÉCOMMUNICATIONS

Synthèse Managérial

Cette étude explore la stratégie au sein d'une division québecoise d'un fournisseur mondial de systèmes de réseaux de télécommunications, en abordant le défi managérial de l'adaptation stratégique face aux turbulences externes. Les crises majeures peuvent compromettre les stratégies existantes en perturbant les modes de fonctionnement opérationnels a tous les niveaux de l'organisation. En effet, une crise peut résulter d'un évènement unique ou de la conjonction d'évènements multiples qui mettent les employés à l'épreuve, créent des contraintes et perturbent la performance établie.

Les activités visant à préserver l'intégrité de l'organisation en période de turbulences renforcent sa résilience face aux perturbations apparentes. La littérature existante envisage ces efforts de résilience sous l'angle des personnes et des processus permettant d'amortir une perturbation ou de s'en remettre. Toutefois, cette vision de la résilience se concentre sur le passe et le retour de l'organisation à son état initial, plutôt que sur son potentiel futur dans un nouveau contexte environnemental post-turbulence.

Les principaux travaux de recherche s'accordent sur l'existence d'une lacune et d'une opportunité : celle d'explorer une vision stratégique de la résilience. Cette vision doit dépasser les simples ajustements superficiels et s'orienter vers des efforts plus conséquents permettant l'adaptation à une nouvelle voie, aux nouvelles capacités et configurations qui émergent, renforçant ainsi la compétitivité et la performance. Par conséquent, bien que la résilience organisationnelle ait fait l'objet de nombreuses études, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir notre compréhension de la manière dont les organisations naviguent et s'adaptent stratégiquement aux turbulences.

Deux théories centrales peuvent être transposées à l'organisation pour éclairer notre compréhension. Premièrement, la science de la complexité nous rappelle le caractère artificiel des frontières organisationnelles, de ses divisions et départements, car les acteurs individuels sous-jacents forment des interdépendances et des réseaux, tant internes qu'externes. C'est la réactivité dynamique au sein de la configuration et de la reconfiguration de ces acteurs qui permet l'émergence du changement sans instruction centralisée ; autrement dit, les équipes locales disposent des moyens d'une évolution stratégique indépendante des directives d'un dirigeant. Deuxièmement, la théorie des équilibres ponctués de l'évolution biologique suggère que, plutôt qu'un changement progressif, une transformation « adaptative » majeure ne se produit que périodiquement et sous l'effet des pressions environnementales. Appliquée à l'organisation, si les mesures de résilience peuvent être considérées comme incrémentales, les initiatives stratégiques peuvent offrir l'impact plus important et le changement transformateur nécessaires à l'adaptation à l'environnement. Ensemble, ces éléments permettent à une stratégie émergente de se développer, grâce à des unités opérationnelles décentralisées, et d'évoluer rapidement vers un avantage concurrentiel et de performance dans un contexte environnemental naissant.

Cette recherche visait à explorer comment l'émergence de stratégies est favorisée par les contraintes de la turbulence, offrant à la fois des perspectives théoriques sur la résilience stratégique et des recommandations pratiques aux organisations du secteur des systèmes de réseaux de télécommunications et à leurs effectifs hétérogènes. Il s'agit d'une étude intéressante à l'intersection de la stratégie, de la résilience et de la turbulence au sein d'une entreprise majeure, avec des implications considérables. La question de recherche est la suivante : quels sont les facteurs qui favorisent l'émergence de stratégies dans les organisations en période de turbulence exogène ? Cette thèse a pour objectif d'apporter des contributions théoriques et pratiques, et d'identifier des pistes de recherche futures.

L'entreprise étudiée, une multinationale de la Silicon Valley reconnue comme chef de file mondial de son secteur, a été sélectionnée pour sa capacité à résister aux turbulences et pour la collaboration établie entre le chercheur et sa division du Québec, au Canada. Cette unité commerciale, jouissant d'une relative autonomie et axée sur les ventes aux grandes entreprises ainsi qu'aux secteurs des services publics, des gouvernements, de la santé et de l'éducation, a été considérée

comme un fournisseur essentiel pendant la pandémie de COVID-19, avec des contrats à neuf chiffres dont l'exécution était cruciale durant toute cette période.

Une étude de cas extrême approfondie a été menée au moyen d'entretiens semi-structurés auprès de huit informateurs clés (cadres supérieurs, gestionnaires et opérateurs) de la division du Québec. Les questions portaient sur les activités de détection, de saisie et de transformation inhérentes aux capacités dynamiques stratégiques. Afin de souligner l'impact de l'organisation étudiée, plusieurs entretiens non structurés avec un informateur expert d'Hydro-Québec, un acheteur du secteur public, ont permis d'éclairer la complexité et le caractère critique de la relation acheteur-fournisseur en période de turbulence, en considérant les flux de travail, les produits, les services et la contractualisation. Des documents d'archives privés et publics ont également été consultés, fournissant des éléments de preuve croisés et confirmant la complexité du processus.

La méthodologie Gioia a été utilisée pour une rigueur analytique systématique, l'analyse étant théoriquement fondée et reposant sur un raisonnement abductif et rétroductif. Les résultats révèlent un processus séquentiel et cyclique, caractérisé par la cooccurrence d'activités de détection et de saisie, de capacités fondées sur les compétences et d'une superposition d'événements stratégiques – une stratégie laminaire – qui constituent une voie d'adaptation face aux turbulences engendrant un nouvel environnement post-crise, répondant ainsi à la question de recherche initiale.

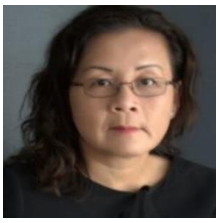
Ces résultats fournissent aux organisations, à leurs dirigeants, gestionnaires et opérateurs, des recommandations fondées sur des données probantes pour faciliter l'adaptation stratégique en période de turbulences externes. Ils contribuent également à la compréhension académique des postures stratégiques adaptatives au-delà de la résilience organisationnelle, tout en proposant un cadre méthodologique pour de futures études de cas. La thèse conclut que les crises, loin de constituer uniquement des menaces, peuvent représenter des moments charnières pour développer et déployer de nouvelles capacités renforçant l'avantage concurrentiel d'une organisation.

Cette recherche enrichit la littérature en identifiant un processus transformationnel adaptatif qui apporte une réponse stratégique dépassant la simple résilience face aux turbulences exogènes. L'étude met également en lumière une vision holistique de la perception dynamique, intégrant les expériences personnelles et interpersonnelles au-delà des activités fonctionnelles, ainsi qu'une cooccurrence intégrée des processus de perception et d'action. De plus, un nouveau processus transformationnel émergent est révélé : une « stratégie émergente », composée de multiples événements stratégiquement imbriqués qui forment une trajectoire adaptative vers un nouvel environnement. Ce processus introduit le concept de « stratégie laminaire ». S'appuyant sur quatre dimensions agrégées issues des résultats, la recherche est opérationnalisée à travers quinze recommandations managériales réparties en trois catégories : des principes fondamentaux prenant en compte les valeurs, l'identité et la structure ; de nouvelles capacités de perception des processus et des intuitions ; et une exécution stratégique grâce à de nouvelles compétences à tous les niveaux de l'organisation, permettant la mise en œuvre de stratégies multiples, alignées par l'apprentissage organisationnel. Un schéma méthodologique est également proposé afin de faciliter les futures études de cas.

Les limites de cette étude, liées à l'accès restreint au temps des informateurs, tant pour le modèle proposé que pour la vision statique du cycle de processus, sont reconnues. Les pistes de recherche futures sont esquissées, notamment l'étude de l'adaptation stratégique et de l'apprentissage organisationnel. Cette recherche pourrait également être étendue à d'autres secteurs, régions ou organisations présentant un contexte similaire.

Mots-clés : *stratégie ; capacités dynamiques ; résilience ; complexité ; évolution organisationnelle ; auto-organisation ; étude de cas qualitative.*

Bess WONG (DBA Sustainable Innovation Management 2)



French

Bess Wong possède plus de 20 ans d'expérience en gestion de la chaîne d'approvisionnement et en gestion de projet dans les secteurs public et privé au Canada. Elle est actuellement professeure à la School of Business de l'Université de Fredericton. En septembre 2026, elle soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Achats responsables et risques d'esclavage moderne : une étude empirique dans l'enseignement supérieur canadien », sous la direction du professeur Frédéric Ponsignon (KEDGE Business School, France).

English

Bess Wong has more than 20 years of experience in supply chain and project management in Canada's public and private sectors. She is currently a professor at the University of Fredericton's School of Business. In September 2026, she will defend her Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Sustainable procurement and modern slavery risks: an empirical study in Canadian higher education", supervised by Professor Frédéric Ponsignon (KEDGE Business School, France).

| SUSTAINABLE PROCUREMENT AND MODERN SLAVERY: AN EMPIRICAL STUDY IN THE CANADIAN HIGHER EDUCATION CONTEXT

Management Summary

The thesis examines a pressing matter of modern slavery in the supply chain, emphasizing the protection of the vulnerability of workers exposed to exploitative, unsafe and inhumane labour conditions. The study further explores how Canada's Bill S-211, "An Act to enact the Fighting Against Forced Labour and Child Labour in Supply Chains Act" (Public Safety Canada), came into effect on January 01, 2024, and influences the evolving procurement practices in the Canadian higher education institutions (HEIs) sector. Although sustainable procurement has gained prominence in recent years, the literature review reveals that modern slavery risks are embedded in global multi-tier supply chains. However, the study shows the persistent gaps in how modern slavery is often treated as a compliance task. Despite legislative mandates and policy commitments, there is limited guidance on operationalizing and embedding modern slavery due diligence into sustainable procurement practices. Additionally, the lack of a governance structure, variation in purchasing models and procurement practices, and social dimension metrics hinder the advancement of sustainable procurement practice. As such, these identified gaps motivate this research.

Empirical data were collected through a two-stage process involving senior procurement professionals at Canadian HEIs. Following four information sessions, 63 participants voluntarily attended (64% of 98 invited), and 29 completed the Step One – Online Survey (46% of the 63 invited). Subsequently, 19 survey participants volunteered to participate in a 60-minute semi-structured virtual interview. 10 represented the research-intensive universities, signifying a strong representation (67% of the U15 group). Collectively, the data collection yielded strategic insights nationwide. Three themes emerged that influence the sustainable procurement practice, including themes (1) awareness & perception, (2) policy & compliance, and (3) sustainable procurement practice. The findings highlight the HEIs' readiness and reinforce the need for sustainability, particularly the social aspect of procurement. Drawing on the empirical findings, a Sustainable Procurement Playbook is proposed to strengthen the vendor communities, due diligence, and best practices that promote accountability, transparency, and shared responsibilities within Canadian HEIs and beyond.

Keywords: *sustainable procurement · modern slavery · human rights · supply chain compliance*

| ACHATS RESPONSABLES ET ESCLAVAGE MODERNE : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DANS LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CANADIEN

Synthèse Managérial

La thèse examine la question urgente de l'esclavage moderne dans les chaînes d'approvisionnement, en mettant l'accent sur la protection des travailleurs vulnérables exposés à des conditions de travail abusives, dangereuses et inhumaines. Elle étudie également l'influence de la loi canadienne S-211, entrée en vigueur le 1er janvier 2024 et visant à lutter contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement, sur l'évolution des pratiques d'achat des établissements d'enseignement supérieur (EES) au Canada.

Bien que les achats responsables aient pris de l'importance ces dernières années, la revue de la littérature montre que les risques d'esclavage moderne sont ancrés dans les chaînes d'approvisionnement mondiales à plusieurs niveaux. Elle révèle aussi que cette question est souvent traitée comme une simple obligation de conformité. Malgré les exigences légales et les engagements inscrits dans les politiques institutionnelles, les établissements disposent de peu de recommandations pratiques pour intégrer la diligence raisonnable relative à l'esclavage moderne dans leurs achats responsables. L'absence de structure de gouvernance, la diversité des modèles et des pratiques d'achat, ainsi que le manque d'indicateurs sociaux freinent également les progrès. Ces lacunes sont à l'origine de la présente recherche.

Les données empiriques ont été recueillies en deux étapes auprès de responsables des achats d'EES canadiens. Après quatre séances d'information, 63 personnes ont participé volontairement, soit 64 % des 98 personnes invitées. Parmi elles, 29 ont répondu à l'enquête en ligne constituant la première étape, soit 46 % des 63 participants. Dix-neuf répondants se sont ensuite portés volontaires pour un entretien semi-directif d'une heure en visioconférence. Dix d'entre eux représentaient des universités à forte intensité de recherche, soit une représentation de 67 % du groupe U15. Dans leur ensemble, les données recueillies apportent des éclairages stratégiques à l'échelle du Canada.

Trois thèmes influençant les pratiques d'achat responsable se dégagent : (1) la sensibilisation et les perceptions, (2) les politiques et la conformité et (3) les pratiques d'achat responsable. Les résultats mettent en évidence le degré de préparation des EES et confirment la nécessité de renforcer la durabilité des achats, en particulier leur dimension sociale. À partir de ces résultats, la thèse propose un guide pratique des achats responsables destiné à renforcer les relations avec les fournisseurs et les procédures de diligence raisonnable, et à promouvoir des pratiques favorisant la responsabilité, la transparence et le partage des responsabilités au sein des EES canadiens et au-delà.

Mots-clés : *achats responsables · esclavage moderne · droits humains · conformité des chaînes d'approvisionnement.*

Guang XU (Shanghai 4)

French

Titulaire d'une licence et d'un master en génie chimique de l'Université du Zhejiang, Guang Xu a commencé sa carrière en 2004 dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement chez Procter & Gamble. Il est aujourd'hui directeur général de la chaîne d'approvisionnement d'une « licorne » chinoise du secteur cosmétique, où il est responsable de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et du développement des emballages. En septembre 2026, il soutiendra sa thèse d'Executive Doctorate of Business Administration (EDBA), « Prévoir les retours à partir des comportements pour concevoir la logistique inverse dans le commerce en direct : un cadre intégrant comportement et opérations », sous la direction du professeur Emmanuel Caillaud (Conservatoire national des arts et métiers, France).

English

Guang Xu holds bachelor's and master's degrees in chemical engineering from Zhejiang University. He began his career in supply chain management at Procter & Gamble in 2004. He is now General Manager of Supply Chain at a Chinese cosmetics unicorn, with responsibility for the full supply chain and product packaging development. In September 2026, he will defend his Executive Doctorate of Business Administration (EDBA) thesis, "Behaviour-driven return prediction for reverse supply chain design in live-streaming commerce: an integrated behavioural–operational framework", supervised by Professor Emmanuel Caillaud (Conservatoire national des arts et métiers, France).

BEHAVIOR-DRIVEN RETURN PREDICTION FOR REVERSE SUPPLY CHAIN DESIGN IN LIVE STREAMING COMMERCE: AN INTEGRATED BEHAVIORAL–OPERATIONAL FRAMEWORK

Management Summary

This research develops and empirically validates a behavioral–operational model to explain and predict product returns in live streaming commerce for reverse supply chain design. While traditional reverse supply chain models treat return rates as exogenous and static, this research proposes that product returns are systematically driven by consumer behavior. Drawing on consumer behavior theories, including stimulus–organism–response theory, flow theory, expectation–disconfirmation theory, cognitive dissonance theory, perceived risk theory and commitment-trust theory, the study constructs a framework linking behavioral drivers to return intention and subsequent return behavior.

A quantitative research design is employed using survey data collected from consumers with live-streaming purchase experience (N = 315). Structural equation modeling (SEM) is used to examine the relationships between behavioral factors (expectation–reality gap, impulse buying, perceived risk, streamer credibility, and product presentation quality) and return intention. Logistic regression is then applied to model the relationship between return intention and actual return behavior and validate the mediating effect of return retention. Finally, an aggregate-level model is developed by converting individual return probabilities into return volume forecasts to evaluate operational performance.

The empirical results indicate that all behavioral factors significantly influence return intention, with expectation–reality gap emerging as the strongest predictor. Return intention is found to be a significant predictor of return behavior, and mediation analysis reveals a partial mediating effect. The behavioral–operational model demonstrates superior predictive performance compared to traditional return-rate approaches, achieving higher accuracy and lower forecasting error at the aggregate level.

This study makes several contributions. Theoretically, it extends consumer behavior research to post-purchase return decisions, advances reverse supply chain theory by endogenizing return rates, and empirically validates the micro–macro

linkage in behavioral operations. Practically, it provides a predictive framework that enables firms to integrate behavioral data into reverse logistics planning, improving forecasting accuracy, operational efficiency, and cost management.

The findings highlight that product returns are not random but predictable outcomes of consumer behavior. By adopting a behavioral–operational perspective, firms can transform reverse supply chain management from a reactive cost center into a proactive, data-driven strategic capability.

Key words: *Behavioral–Operational Model, Product Returns, Return Intention, Reverse Supply Chain, Live Streaming Commerce, Structural Equation Modeling, Logistic Regression*

PRÉVISION DES RETOURS FONDÉE SUR LES COMPORTEMENTS POUR LA CONCEPTION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE INVERSE DANS LE COMMERCE EN DIRECT : UN CADRE INTÉGRANT LES DIMENSIONS COMPORTEMENTALE ET OPÉRATIONNELLE

Synthèse Managérial

Cette recherche développe et valide empiriquement un modèle comportemental–opérationnel visant à expliquer et à prédire les retours de produits dans le commerce en direct (« live streaming commerce ») pour la conception de la chaîne logistique inverse. Alors que les modèles traditionnels de chaîne logistique inverse considèrent les taux de retour comme exogènes et statiques, cette recherche propose que les retours de produits soient systématiquement influencés par le comportement des consommateurs. En s'appuyant sur plusieurs théories du comportement du consommateur, notamment la théorie stimulus–organisme–réponse, la théorie du flow, la théorie de la confirmation–infirmation des attentes, la théorie de la dissonance cognitive, la théorie du risque perçu et la théorie de l'engagement–confiance, l'étude construit un cadre conceptuel reliant les facteurs comportementaux à l'intention de retour et au comportement de retour ultérieur.

Une approche de recherche quantitative a été adoptée à partir de données d'enquête collectées auprès de consommateurs ayant une expérience d'achat via le commerce en direct (N = 315). La modélisation par équations structurelles (SEM) est utilisée afin d'examiner les relations entre les facteurs comportementaux (écart entre attentes et réalité, achat impulsif, risque perçu, crédibilité du streamer et qualité de la présentation du produit) et l'intention de retour. Une régression logistique est ensuite appliquée pour modéliser la relation entre l'intention de retour et le comportement réel de retour, ainsi que pour valider l'effet médiateur de l'intention de retour. Enfin, un modèle agrégé est développé en convertissant les probabilités individuelles de retour en prévision du volume de retours afin d'évaluer la performance opérationnelle.

Les résultats empiriques indiquent que tous les facteurs comportementaux influencent significativement l'intention de retour, l'écart entre attentes et réalité apparaissant comme le prédicteur le plus important. L'intention de retour s'avère être un prédicteur significatif du comportement de retour, et l'analyse de médiation révèle un effet médiateur partiel. Le modèle comportemental–opérationnel démontre une performance prédictive supérieure à celle des approches traditionnelles fondées sur les taux de retour, en obtenant une précision plus élevée et une erreur de prévision plus faible au niveau agrégé.

Cette étude apporte plusieurs contributions. Sur le plan théorique, elle étend la recherche sur le comportement du consommateur aux décisions de retour post-achat, fait progresser la théorie de la chaîne logistique inverse en endogénéisant les taux de retour, et valide empiriquement le lien micro–macro dans les opérations comportementales. Sur le plan pratique, elle propose un cadre prédictif permettant aux entreprises d'intégrer les données comportementales dans la planification de la logistique inverse, améliorant ainsi la précision des prévisions, l'efficacité opérationnelle et la gestion des coûts.

Les résultats montrent que les retours de produits ne sont pas aléatoires mais constituent des conséquences prévisibles du comportement des consommateurs. En adoptant une perspective comportementale–opérationnelle, les entreprises peuvent transformer la gestion de la chaîne logistique inverse, passant d'un centre de coûts réactif à une capacité stratégique proactive et fondée sur les données.

Mots-clés : *Modèle comportemental–opérationnel ; Retours de produits ; Intention de retour ; Chaîne logistique inverse ; Commerce en direct ; Modélisation par équations structurelles ; Régression logistique*

Professeurs des Jurys / Examination Panel Faculty Members

Professor	Institution
Sanvi Avouyi-Dovi	ICN ARTEM Business School
Pierre-Jean Barlatier	EDHEC Business School
Anne Bartel-Radic	Sciences Po Grenoble-UGA
Sami Basly	IAE Metz School of Management
Paul Beaulieu	ESG UQAM (Canada)
Hanane Beddi	Université Paris 8
Karim Ben Kahla	Ecole Supérieure de Commerce de Tunis (Tunisia)
Pierre-Jean Benghozi	Centre National de la Recherche scientifique (CNRS) et École polytechnique
Michelle Bergadaà	Université de Genève (Switzerland)
Clarice Bertin	ICN ARTEM Business School
Patrick Boisselier	CNAM Paris
Marc Bonnet	iaelyon School of Management – Université Lyon 3
Karima Bouaiss	IAE Lille
Ahmed Bounfour	University Paris-Saclay
Stéphane Bourliataux-Lajoinie	CNAM Paris
Gregor Bouville	iaelyon School of Management
Alain Burlaud	CNAM Paris
Emmanuel Caillaud	CNAM Paris
Geneviève Causse	Université Paris-Est & ESCP Europe
Ludivine Chalençon	iaelyon School of Management – Université Lyon 3
Marie-Christine Chalus	iaelyon School of Management – Université Lyon 3
Françoise Chevalier	HEC Paris
Elie Chrysostome	Ivey Business School at Western University (Canada)
Martin Cloutier	Université of Quebec at Montreal (Canada)
Pascal Corbel	Université Paris-Saclay
Clotilde Coron	Université Paris-Saclay
Sarah Crozier	Manchester Metropolitan University (UK)
Jean-Michel Dalle	Managing Director at Agoranov
Jean-Philippe Denis	UVSQ & University Paris-Saclay
Fatou Diop Sall	ESP chez Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Senegal)

Simon L. Dolan	Advantere School of Management & Global Future of Work Foundation (Spain)
Aurélie Dudézert	Institut Mines Télécom Business School
Christophe Elie-dit-Cosaque	Université des Antilles
Marc Favier	Université de Grenoble
Elaine Ferneley	University of Manchester (UK)
Christophe Fournier	IAE Montpellier – Université de Montpellier
François Goxe	Université Côte d'Azur
Raymond Gradus	VU University Amsterdam (The Netherlands)
Slimane Haddadj	Université Paris-Dauphine
Birgit Hagen	University of Pavi (Italy)
Tilo Halaszovich	ICN ARTEM Business School
Marco Heimann	iaelyon School of Management
Jean-Pierre Helfer	Université Paris 1 Panthéon Sorbonne
Anicia Jaegler	Kedge Business School
Anne Janand	Université Paris 8
Andreas Kallmünzer	Excelia Business School
Emmanuel Kamdem	IME Business and Engineering School (Cameroon)
Florence Laval	IAE de Poitiers
Olivier Lavastre	Grenoble IAE - Université Grenoble Alpes
Laure Lavorata	Université Paris Nanterre
Jean-François Lemoine	Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne & ESSCA School of Management
Sébastien Liarte	IAE de Nancy - Université de Lorraine
Yves Livian	ESDES The Business School of UCLy
Samuel Mayol	Groupe IGENSIA Education
Ulrike Mayrhofer	IAE Nice – Université Côte d'Azur
Olivier Meier	Université Paris-Est
Lars Meyer-Waarden	Toulouse School of Management
Nathalie Mitev	Université Paris-Dauphine & Muenster University (Germany)
Franck Moraux	Université de Rennes
Benjamin Morisse	ESSCA School of Management
Jean Moscarola	IAE Savoie Mont-Blanc
Caroline Mothe	IAE Savoie Mont-Blanc
Gaëtan Mourmant	Co-founder www.vba-101.com (Canada) & IESEG School of Management

Mehdi Nekhili	Le Mans Université
Benjamin Oesterle	Hochschule Heilbronn (Germany)
Jessie Pallud	EM Strasbourg Business School
Elisabeth Paulet	ICN ARTEM Business School
Jonathan Peillex	Groupe IGENSIA Education
Yvon Pesqueux	CNAM Paris
Natacha Pijoan	Université de Montpellier Paul Valéry
Frédéric Ponsignon	Kedge Business School
Frédéric Prévot	Kedge Business School
Madina Rival	CNAM Paris
Loïck Roche	Clermont School of Business
Fabrice Roth	iaelyon School of Management – Université Lyon 3
Evren Sahin	CentraleSupélec
Abdus Sobhan	Manchester Metropolitan University (UK)
Rebecca Stekelorum	ICN ARTEM Business School
Peter Stokes	Dynamic Thought Systems Ltd (UK)
Thierno Tounkara	Institut Mines-Télécom Business School
Marc Valax	IAE Nice – Université Côte d'Azur
Helen Wadham	Manchester Metropolitan University (UK)
Natalie Wilmot	Manchester Metropolitan University (UK)
Ouidad Yousfi	Université Grenoble-Alpes
Romain Zerbib	Groupe IGENSIA Education

Doctors participant aux Jurys / Examination Panel Alumni Members

Graduate	DBA Cohort (Year of graduation)	Country
Carol Aebi	Digital DBA n°2 (2022)	Switzerland
Stella Aguigah	Paris n°5 (2024)	France
Shereen Amos	Digital DBA n°4 (2025)	South Africa
Cédric Baudet	Geneva n°1 (2015)	Switzerland
Chang Kian Chuan	Digital DBA n°2 (2020)	Singapore
El Hadji Malick Cisse	Dakar n°7 (2025)	Senegal
Alan Dombrie	DBA à distance n°3 (2026)	France
Sanae El Ouali	Casablanca n°1 (2026)	Morocco
Touba Fall	Dakar n°1 (2017)	Senegal
Francesca Goi	Digital DBA n°3 (2024)	France
Gabriel Golcher	Digital DBA n°4 (2026)	USA
Philip Lattauer	Frankfurt n°2 (2023)	Germany
Stefan Lettig	Geneva n°5 (2020)	Switzerland
Liu Licong	Digital DBA n°4 (2023)	Singapore
Joseph Lottin Sadjoua Mveng	Douala n°3 (2025)	Cameroon
Mamadou Ndao	Dakar n°7 (2025)	Senegal
Barbara Ofstad	Frankfurt n°2 (2022)	Germany
Berenger Piper	English Online DBA n°1 (2023)	Canada
Martin Puchtler	Frankfurt n°2 (2024)	Germany
Ronny Schmit	Frankfurt n°4 (2026)	Luxembourg
Mahamoud Ali Seid	DBA à distance n°5 (2024)	Chad
Fadoua Tahari	Paris n°2 (2019)	Morocco
Alison Taylor	Digital DBA n°4 (2025)	Australia
Amadou Thiam	Bamako n°2 (2025)	Mali
Augustin Wandji	Douala n°2 (2022)	Cameroon
Marie Zinnkann	Luxembourg n°2 (2021)	Germany