

Executive MBA

**SOMMAIRE**

**L'Actualité du Dirigeant N°129**

*Mai - Novembre 2007*



LES OUVRAGES p 5  
*Selected books*

LES ARTICLES p 7  
*Selected articles*

BULLETIN D'ABONNEMENT p 31  
*Subscription order*



**N°129**  
*Mai - Novembre 2007*

Executive MBA

## POUR LES PARTICIPANTS ET LES ABONNES

Où et comment  
se procurer les livres et articles de revues  
*To get the selected documents*

### ◆ Les articles

Les articles signalés sont tous disponibles :

- à la [Médiathèque](#)<sup>1</sup>
- à la [bibliothèque d'HEC](#)<sup>2</sup> sur le campus
- dans tous les bons centres de documentation sur la gestion

Nous pouvons aussi vous en envoyer une copie (*10 au maximum*) :

- par la poste
- ou par email, selon l'article

Pour cela, **veuillez renvoyer le bulletin ci-après à :**

*To receive the articles you are interested in, please send back the following order to :*

Médiathèque de l'Executive MBA HEC  
Marie-Laurence BURESI  
6, avenue de la Porte Champerret  
75838 PARIS CEDEX 17  
Email : buresi@hec.fr / Fax : 01 44 09 34 05



### ◆ Les livres

Sont consultables :

- à la [Médiathèque](#)<sup>1</sup>
- à la [bibliothèque d'HEC](#)<sup>2</sup> sur le campus

On peut aussi les **acheter en librairie**. Adressez-vous à votre libraire habituel avec les références : c'est son métier de vous les procurer.

*Books, videos and softwares are generally available in bookshops.*

N'oubliez pas non plus les **librairies en ligne** :

- <http://www.alapage.com/>
- <http://www.fnac.com/>
- <http://www.amazon.com/>



<sup>1</sup> Ouverte sur rendez-vous du lundi au vendredi, de 9h à 12h et de 14h à 18h.  
*Monday-Friday, 9h-12h am and 2h-6h pm. Please ask for an appointment.*

<sup>2</sup> <http://www.hec.fr/biblio/>



Executive MBA

**POUR LES PARTICIPANTS ET LES ABONNES**

**Commande d'articles**

*Order for selected articles*

**L'Actualité du Dirigeant N°129**

SOCIETE \_\_\_\_\_

NOM *(name)* \_\_\_\_\_ADRESSE *(address)* \_\_\_\_\_

PROMOTION \_\_\_\_\_

EMAIL \_\_\_\_\_

souhaite recevoir les articles suivants *(would like to receive the ticked following articles)*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
97	98	99	100								

Date

Signature

A renvoyer à (send back to)

Médiathèque de l'Executive MBA, Marie-Laurence BURESI, 6, avenue de la porte de Champerret

753838 PARIS CEDEX 17

Email : buresi@hec.fr / Fax : 01 44 09 34 05

Executive MBA

L'année 2007 signe peut-être la fin du traditionnel discours sur l'opposition Nord-Sud. Le poids des pays émergents aura représenté cette année la moitié de la croissance mondiale. La Chine devient le numéro 2, derrière les Etats-Unis. Délaissés les bons du trésor américain, la stratégie chinoise mise sur le risque et choisi les fonds d'investissement avec le rachat de 10% de Blackstone. Choix politique pour les uns, choix purement commercial pour les autres, 20% des 1200 milliards de réserve de change seront consacrés à des prises de participation dans les sociétés occidentales. A suivre ...

Et puis l'accélération vertigineuse des hedge-funds dans le paysage, accompagné de la menace qu'ils laissent planer sur l'économie mondiale, avec la question récurrente de leur régulation. Autant d'acteurs que de stratégies, pour ces fonds que certains ont dénommé les « bio-tech » de la finance, et qui ont pour unique objectif la performance absolue.

L'idée n'est pas neuve, mais quelque soit les secteurs, les marques ne peuvent plus ignorer les consommateurs. Et c'est toute l'identité de l'individu au miroir de sa consommation qui bouleverse le champ des investigations. La psychologie, l'anthropologie, la sociologie, toutes ces contributions multi disciplinaires sont passées au crible par les entreprises afin d'analyser au plus fin nos comportements de consommation du futur.

Marie-Laurence Buresi  
Rédaction



## LES OUVRAGES

### AFFAIRES INTERNATIONALES

#### **📖 China, study seminar 19th - 27th october 2007 : Dossier de presse**

Dossier de presse réalisé par la médiathèque de l'Executive MBA en vue du voyage d'étude de la promotion 2007 en Chine. Comprendre la Chine, travailler avec les Chinois. Bibliographie. Sites web.

*par BURESI, Marie-Laurence, 2007, Groupe HEC / CCIP, 7/CHI BU*

#### **📖 India, study trip 28th october - 3rd november 2007 : Dossier de presse**

Dossier de presse réalisé par la médiathèque de l'Executive MBA en vue du voyage d'étude de la promotion 2007 en Inde. Présentation de l'économie de ce pays émergent, des entreprises et les conseils pour faire des affaires en Inde. Bibliographie. Sites web.

*par BURESI, Marie-Laurence, 2007, Groupe HEC / CCIP, 7/IND BUR*

#### **📖 United-States (UCLA-BABSON) study seminar 28th October-3rd november 2007 : Dossier de presse**

Dossier de presse préparé par la médiathèque de l'Executive MBA pour les participants de la promotion 2007. Les Etats-Unis dans le système mondial. Forces et faiblesses stratégiques du pays. Bibliographie. Sites web.

*par BURESI, Marie-Laurence, 2007, Groupe HEC / CCIP, 7/USA BUR*

#### **📖 Enjeux diplomatiques et stratégiques 2007**

Pascal Chaigneau, professeur au groupe Hec et spécialiste des questions internationales nous livre une lecture d'un monde multipolaire, qui a vu naître après le 11 septembre de nouveaux rapports de force. Une année 2006 dominée par la guerre du Liban, les opérations en Irak, auxquelles s'ajoutent les risques de prolifération iranien et nord-coréen. Les difficultés du système onusien ne signent pas autant la fin des Nations Unies. Le pétrole et la question de l'environnement deviennent des enjeux géopolitiques majeurs. Aux questions institutionnelles qui se sont posées à l'Union européenne, s'ajoute le débat sur la cadence des élargissements successifs, avec l'entrée de la Bulgarie et de la Roumanie.

*par CHAIGNEAU, Pascal, 2007, Economica, 4-35 / CHA*

## MANAGEMENT

### 📖 **The upside : the 7 strategies for turning big threats into growth breakthroughs**

Comment aborder la stratégie non plus sous l'angle de la croissance : organique, interne, achat/fusion, alliance internationale, mais sous l'angle de l'analyse des risques. L'arrivée d'un concurrent sur un marché où l'on est en situation de monopole représente un risque stratégique majeur, parfois sous-estimé. C'est tout le propos novateur de cet ouvrage qui après avoir identifié les sept risques stratégiques auxquels toute entreprise est soumise démontre clairement qu'une anticipation des risques bien conduite peut se révéler une opportunité de croissance.

*par SLYWOTZKY, Adrian J., 2007, Crown Business, 4-15 SLY*

## MARKETING

### 📖 **Les mystères de l'offre**

L'offre ou la Cendrillon du management, c'est à partir de cette comparaison qu'Henri de Bodinat déroule, exemples concrets à l'appui, une analyse fine d'une stratégie oubliée des disciplines du management : la valeur de l'offre. Fini le combat frontal où la vision de la stratégie s'apparente à une vision militaire. La stratégie de domination semble avoir vécue et pour preuve l'amende infligée par la Commission Européenne à Microsoft. Quant à la stratégie de séduction, elle serait illusoire. Il faut replacer la stratégie vertueuse de l'offre de valeur au coeur de la démarche. Des entreprises, comme Apple y sont parvenues, grâce à leur créativité et en détectant les ressorts profonds du client.

*par BODINAT, Henri de, 2007, Village Mondial, 4-61 BOD*

## STRATEGIE ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

### 📖 **Nous sommes tous des négociateurs**

Quand avez-vous négocié pour la dernière fois ? Quel était le sujet de votre négociation ? La vie quotidienne, professionnelle, ou politique nous enseigne que nous négocions tout au long de notre vie et que sans cesse nous pouvons nous améliorer en ayant identifié au préalable la stratégie la mieux adaptée à une situation donnée. Il suffit de garder en tête le mythe d'Icare, afin de ne pas monter trop haut dans une négociation. Cette démarche, préconisée par l'auteur, reprend les principales étapes à suivre : introduction positive - consultative réceptive - confrontation active - conciliation réceptive - conclusion positive - remplir nos engagements - évaluer les résultats.

*par CATHELINEAU, Marc, 2007, Village mondial, 9-4721-2 CAT*



# LES ARTICLES

## AFFAIRES INTERNATIONALES

### 1. Acquérir des matières premières à tout prix

La Chine affiche son intérêt pour les matières premières dont regorgent les pays en voie de développement. On s'aperçoit que le développement économique ne passe pas nécessairement par le respect des principes démocratiques. Les Chinois, au mépris des recommandations faites par les pays occidentaux, n'hésitent pas à surpayer cet accès aux ressources naturelles, ou à accorder des prêts à ce pays, sans exiger d'eux la moindre contrepartie, politique, sociale, ou environnementale.

par MALLET, Victor, *PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2026, 20 juin 2007, pp 18-19

### 2. China's rising leaders

Le Parti communiste chinois a dévoilé les noms des neuf membres du nouveau Comité permanent de son bureau politique au sein duquel le président Hu Jintao conserve son siège à l'issue du XVIIe Congrès du Parti. « Nous devons élargir la participation ordonnée des citoyens aux affaires politiques à différents niveaux et dans différents domaines : il faudra garantir les droits des citoyens à l'information, à la participation, à l'expression et à la supervision », a déclaré Hu Jintao dans son rapport. Deux successeurs potentiels de Hu Jintao et du Premier ministre Wen Jiabao font leur entrée au Comité permanent : Xi Jinping, 54 ans, chef de la section de Shanghai du PCC, et Li Keqiang, 52 ans, chef du parti dans la province de Liaoning.

par DEXTERS, Roberts, *BUSINESS WEEK*, n° 4052, october 10th, 2007, pp 33-35

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 3. Chine / Etats-Unis : dialogue, ou choc des Titans

Les Etats-Unis seraient-ils en train de perdre leur leadership mondial ? Le produit intérieur brut des Etats-Unis serait d'ici 2040 dépassé par celui de la Chine. C'est dans le cadre du "dialogue économique stratégique" que les deux pays ont préféré la réflexion à l'affrontement, en optant pour une concertation sur l'ouverture du marché domestique chinois, les questions environnementales et énergétiques, et la soutenabilité de la croissance. Peut-être le début de l'axe sino-américain.

par BAUDCHON, Hélène, *PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2026, 20 juin 2007, pp 3-8

### 4. Chine : la nouvelle loi sur les faillites s'inspire des pratiques occidentales

La nouvelle loi sur les faillites en Chine, inspirée des pratiques occidentales, prendra effet le 1er juin 2007. Elle marque clairement la volonté des dirigeants chinois de rassurer les investisseurs étrangers, avec un système juridique unifié, qui trouve sa justification dans l'intégration de la Chine au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Elle offre la possibilité aux créanciers comme au débiteurs de saisir le tribunal compétent afin d'obtenir l'ouverture d'une procédure de faillite.

par Von DORSSELAERE, Brigitte, *LE MOCI*, n° 1794, 17 mai 2007, pp 38-39

## **5. Chine : la réforme des droits du travail et de la concurrence en préparation**

Quatre projets de lois sont en cours en Chine : ils concernent le droit du travail (travail à temps partiel, procédures de licenciements) la sécurité sociale, la place des syndicats qui jusqu'à présent ne jouaient qu'un rôle culturel. Il faut savoir que l'adoption des textes relève d'un long parcours, qui devrait s'accélérer à l'approche des Jeux Olympiques et modifier considérablement l'environnement des entreprises.

*par Von DORSSELAERE, Brigitte, LE MOCI, n° 1797, 28 juin 2006, pp 18-19*

## **6. Chine, Inde, Brésil : les nouveaux géants**

BRIC, terme utilisé pour la première fois en 2003 par la Banque Goldman Sachs pour désigner le groupe de pays formé par la Chine, l'Inde, le Brésil et la Russie, dans un rapport sur le poids qu'allait acquérir ces pays émergents dans l'économie mondiale. La croissance de ces pays a dépassé les prévisions des économistes. L'Inde s'impose dans le secteur des services avec une main-d'oeuvre à bas coût, la Chine dans les produits manufacturés et le textile, quant au Brésil, il reste leader dans l'agriculture. Des facteurs de fragilité subsistent, l'extrême pauvreté et les conflits sociaux qui en découlent font peser une menace sur la stabilité économique et politique de ces pays.

*par PAES, Vincent, ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4 ème trimestre 2007, pp 66-67*

## **7. Fusions et acquisitions : des règles plus libérales, mais non dépourvues de souci patriotique**

La réforme des fusions et acquisitions en Chine adoptée le 8 août 2006, après l'entrée en vigueur du droit des sociétés et du droit boursier, témoigne d'une volonté de modernisation. On note qu'il ne vise pour l'instant que les acquisitions d'actions et d'actifs et non le montage d'une entreprise chinoise avec une entreprise étrangère. A suivre ....

*par VAN DORSSELAERE, Brigitte, LE MOCI, n° 1794, 28 juin 2007, p 40*

## **8. Hong-Kong mode d'emploi**

Le 1er juillet 1997, les britanniques rétrocédaient Hong-Kong à la Chine, et beaucoup affichaient un certain scepticisme quant à l'avenir. Hong-Kong, 11 ème puissance commerciale mondiale dont la traduction littérale signifie port aux parfums, offre aujourd'hui de réelles opportunités pour les grandes entreprises et les PME où chaque projet peut trouver la structure juridique la plus adéquate. Parmi les choix possibles : le bureau de représentation, mis en place en 30 minutes, et ne nécessitant pas de capital social, la succursale, l'entreprise individuelle, le partnership, association à but non lucratif, ou la private limited company. Témoignages de dirigeants français qui n'ont pas hésité à miser sur la stabilité politique et économique de ce territoire.

*LE MOCI, n° 1796, 14 juin 2007, pp 41-57*

## **9. Il a mis Cap Gemini à l'heure de Bombay**

C'est en 2002, alors qu'un plan social de 100 000 suppressions d'emplois se profile aux Etats-Unis et en France, que Pierre-Yves Gros imagine une solution de survie : implanter Cap Gemini en Inde. A l'automne 2006, Pierre-Yves Gros acquiert Kombay, une SSII indienne, ce qui lui permettra de doubler sa taille en Inde, et à l'horizon 2010, c'est la moitié de l'effectif de Cap Gemini qui devrait être délocalisé dans le pays.

*par AUFREY, Muriel, MANAGEMENT, n° 144, juillet - août 2007, pp 14-1*

## 10. It's the economy stupid 2.0

The article comments on shares of stock in Apple. During a one-year period ending September 19, 2007 the shares almost doubled, yet 23 of 27 analysts covering the stock continue to rate it as a Buy. Kathryn Huberty of Morgan Stanley expects healthy sales of Apple products during the fall of 2007 and increasing operating margins. Sean Kraus of Pro Investment Counsel predicts a stock price of 180 in twelve months, and Eugene Munster sees it hitting 211.

*BUSINESS WEEK, n° 4052, , p 37-38*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## 11. L'Asie dix ans après la crise

Quelles sont les perspectives d'évolution en Asie à l'horizon des quinze prochaines années, dix ans après la crise asiatique qui éclata à Bangkok en 1997, provoquant l'effondrement des monnaies et une crise bancaire ? Quelle sera la place des principaux pays de la région (Corée du Sud, Indonésie, Thaïlande, Japon) face à la montée en puissance de la Chine, premier partenaire commercial du Japon, de la Corée, de Taiwan, du Vietnam et qui offre à l'Asie l'opportunité de retrouver sa première place au palmarès de la croissance ?

*par CHAPONNIERE, Jean-Raphaël, FUTURIBLES , n° 331, juin 2007, pp 17-35*

## 12. La Chine et l'OMC : une posture ambitieuse et ambiguë à la fois

Cinq ans après son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce, la Chine est encore dans une période de transition qui traduit son manque d'expérience dans les négociations commerciales multilatérales. Par ailleurs, le non respect des règles en matière de propriété intellectuelle et industrielle est pointé du doigt.

*par VADCAR, Corinne, PROBLEMES ECONOMIQUES, n° 2026, 20 juin 2007, pp 9-12*

## 13. La Chine sera-t-elle le moteur de développement de l'Afrique ?

Pour analyser et comprendre le modèle économique que propose la Chine au continent africain, il faut remonter à la Conférence de Bandung en 1955 qui définissait les principes "de coexistence pacifique", que l'on retrouve aujourd'hui dans la politique menée par les dirigeants chinois en Afrique où le pragmatisme économique et l'idéologie se confondent et se résument ainsi : non ingérence mutuelle dans les affaires intérieures, respect pour l'intégrité du territoire et de la souveraineté, principe d'égalité et de bénéfice mutuel en matière économique et pour finir l'introduction d'une coopération technique et scientifique.

*par HACHE, Emmanuel, ACCOMEX, n° 74, mars - Avril 2007, pp 26-39*

## 14. La propriété intellectuelle en Chine : comment protéger et défendre vos droits

A l'occasion d'un séminaire organisé par l'Institut de recherche en propriété intellectuelle Henri Desbois (IRPI), le Comité d'échanges Franco-Chinois et la partie française de la Licensing and Executive Society, les représentants des grands groupes et les PME ont fait part de la nécessité qu'il y a à mettre en adéquation les textes et la pratique dans le domaine de la propriété intellectuelle. En Chine, si les voies administratives, judiciaires et pénales représentent les instances principales, les Chinois sont culturellement très sensibles à la médiation et à l'arbitrage : deux méthodes de règlements extra judiciaires.

*par DRUZ-MARIE, Catherine, ACCOMEX, n° 74, mars - avril 2007, pp 50-53*

### 15. La stratégie chinoise en Afrique

Le Sommet Chine-Afrique, qui réunissait 48 Etats africains à la fin de l'année 2006, marque l'avènement d'une coopération économique, basée à la fois sur le principe de la non ingérence et sur la politique du donnant donnant. Seule ombre au tableau, les matières premières vendues à la Chine, en échange de l'achat de produits manufacturés chinois, rendant déficitaires les balances commerciales de ces pays. A cela, s'ajoute les inquiétudes des pays occidentaux, tant en matière d'approvisionnement, que sur la résolution des conflits qui minent le continent.

par COURMONT, Barthélémy, *PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2026, 20 juin 2007, pp 24-26

### 16. Les multinationales du Sud pointent leur nez

Les multinationales du Sud, tous secteurs économiques confondus, s'imposent dans les firmes occidentales : l'indien Ranbaxy est présent dans la fabrication de médicaments génériques, Lenovo a quadruplé sa taille en rachetant la branche micro d'IBM, Huawei, actif dans les télécommunications est présent en Europe depuis 2000 . Même si la domination des multinationales occidentales reste importante, 73 entreprises ont fait leur entrée, alors qu'elles n'étaient que 23 en 2000. Gazprom est devenu la première entreprise européenne par la capitalisation boursière.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES*, n° 74 Hors-série, 4 ème trimestre 2007, pp 68-69

### 17. Mondialisation : l'Afrique ne doit pas manquer le coche

Un certain nombre d'indicateurs laisse supposer que l'Afrique relève progressivement le défi de la mondialisation. Les flux d'investissements étrangers (IDE) sont en progression et l'arrivée des pays asiatiques émergents lui ouvre des perspectives de croissance nouvelle. L'Afrique a démontrée qu'elle peut faire face à la demande mondiale de matières premières, avec les exportations de pétrole et de métaux à destination de la Chine qui ont atteint 25 milliards de dollars en 2006. Malgré cela, son insertion dans l'économie mondiale demeure modeste puisque sa part dans les échanges mondiaux est évaluée à seulement 1,5%.

par BONAGLIA, Federico, *ACCOMEX*, n° 74, mars - Avril 2007, pp 18-21

### 18. Not made in China

La Chine est le principal exportateur de produits de consommation à destination de l'Europe, mais ces produits présentent un risque élevé pour la santé et la sécurité des consommateurs.

924 produits dangereux ont fait l'objet de mesures d'interdiction ou de rappel en 2006. La Chine se dit prête à coopérer pour défendre la sécurité de ses produits. Il convient de noter la difficulté des companies comme Unilever, Kraft Food Inc. à éliminer totalement les ingrédients chinois de leur fabrication.

*BUSINESS WEEK*, n° 4044, july 30th, 2007, pp 40-43

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 19. The battle for China's good-enough market

A critical new battleground is emerging in China : It's the "good-enough" market segment home of reliable enough products at low enough prices to attract the cream of the country's fast-growing cohort of midlevel consumers. Traditionally, foreign multinationals have dominated China's premium segment, while a plethora of domestic companies have served the low end, often unprofitably. But as middle-class buying power increases, and the tolerance for high markups at the top end wanes, the middle market is growing quickly.

par GADIESH, Orit, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, vol 86, n°9, september 2007, pp 81-89

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 20. Un phénomène récent : les investissements chinois dans le monde

Extrait du Rapport de la Commission Asie-Pacifique et Hec Eurasia Institute sur l'internationalisation des entreprises chinoises. L'Etat Chinois reste seul et unique décideur des stratégies d'entreprises à l'international. La volonté est de créer des champions nationaux, en veillant de près à ce que la mainmise des sociétés étrangères ne soit pas trop prégnante. Legend, rebaptisé Lenovo, est détenue à 65% par l'Académie des Sciences Chinoises, elle-même sous le contrôle étroit du parti. C'est la SASAC (State Asset Supervision and Administration Commission) créée en 2003, et dépendant du Parti Communiste Chinois qui dispose du pouvoir de permuter les présidents des entreprises.

*PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2026, 20 juin 2007, pp 13-17

### 21. Vendre aux Russes

La clientèle russe ne se résume pas aux milliardaires. C'est une clientèle moyenne qui affiche un intérêt marqué pour les produits étrangers dans des secteurs aussi divers que le prêt-à-porter, l'automobile, l'alimentation ou la distribution. Les PME françaises ont compris le potentiel que représentent ces nouveaux consommateurs attirés par les produits étrangers. Nicolas Salmon, et Ralf Barthel à la tête d'une PME de 250 salariés, anciens cadres de Desley, ont créé une société qui distribue les grands noms de la maroquinerie (Desley, Tumi, Eastpak, Kipling, Longchamp, Lamarthe, Le Tanneur, Nannini). Cetelem, s'impose comme un des acteurs sur le marché russe du crédit à la consommation.

*LE MOCI*, n° 1803, 18 octobre 2007, pp 20-37

## FISCALITE

### 22. Les IFRS en pratique : Le point de vue des normalisateurs, préparateurs et utilisateurs

Expérience unique de coopération internationale, les IFRS sont de plus en plus reconnues comme le langage de l'information financière des marchés de capitaux à travers le monde. Les scandales financiers qui ont secoué les Etats-Unis ont porté atteinte à la primauté de la norme internationale les US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Les pays du BRIC (Brésil - Russie - Inde - Chine), envisagent d'adopter les normes IFRS. Le Canada, le Chili, Israël, et la Corée viennent d'annoncer qu'ils abandonneraient leur référentiel local. Les normes IFRS adoptées en 2005 par l'Union Européenne, était un pari audacieux, qui lui permet aujourd'hui d'engager une réflexion sur la convergence IFRS US GAAP. Focus sectoriel avec les conclusions d'une étude KPMG sur l'application des IFRS au secteur de l'assurance. Et point de vue des entreprises sur les effets du passage à ce nouveau référentiel.

*OPTION FINANCE HORS-SERIE, Hors-série n° C7, 18 Juin 2007, 86*

### 23. Relations avec les entreprises

Dans les dix ans à venir, les banques s'engagent à mettre en oeuvre tous les moyens pour accompagner les entreprises dans un environnement mondial. Mais, conjointement à la technicité des produits, il faudra revoir l'approche commerciale, pour intégrer tous les aspects relationnels du suivi des entreprises. Les nouvelles technologies auront un rôle à jouer dans le rapprochement, en établissant des connexions automatiques avec les services comptables de l'entreprise.

*par GARROUSTE, Frédérique, OPTION FINANCE, n° 953, lundi 29 octobre 2007, pp 16-19*

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### 24. Formation : la fin de l'obligation légale ?

L'obligation légale de financement de la formation par les entreprises, née en 1971, fait actuellement l'objet d'une révision qui aboutirait à la suppression de l'obligation légale du 0,9 % du plan pour les entreprises, et la mise en place d'un compte d'épargne formation, avec la transférabilité du Dif, et le regroupement des Opca.

par GERAD, Laurent, *ENTREPRISE ET CARRIERE*, n° 878, 30 octobre - 12 novembre 2007, pp 22-23

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 25. L'efficacité de la communication non verbale

Les règles d'un bon discours vont parfois au delà des classiques présentations power point, où les graphiques ne suffisent pas toujours à rendre charismatique l'orateur. Deux spécialistes du comportement Nick Morgan et François Aéliou nous livrent en six points les règles d'une communication non verbale, appelée aussi communication kinesthésique, induisant une relation personnelle et émotionnelle avec l'auditoire.

*BUSINESS DIGEST*, n° 175, juin 2007, p 4

### 26. Ne bridez pas vos émotions, faites-en une force

Pouvoir concilier émotion et performance : c'est en 1995, à partir des travaux du psychologue américain Daniel Goleman que l'intelligence émotionnelle gagne ses lettres de noblesse. On découvre qu'apprendre à reconnaître ses émotions pour réagir de façon appropriée peut devenir un facteur d'efficacité et de performance dans l'entreprise. Dans l'armée où le comportement d'un leader a des répercussions directes sur ses troupes, on utilise le terme d'optimisation du potentiel et d'augmentation de la vigilance plutôt que d'émotion.

*MANAGEMENT*, n° 142, mai 2007, pp 92-95

### 27. Testez les styles de décision de votre équipe

Dans tout processus de décision il y a deux étapes : la perception de la situation qui se fait sur un mode plus ou moins conscient, et l'évaluation de la situation, qui se traduit par une analyse, où il faut prendre également en compte le facteur émotionnel. C'est après avoir identifié ces deux fonctions que le psychologue suisse Carl Jung (1875-1961) a défini quatre styles de décision : directif - analytique - conceptuel - social. La difficulté étant de pouvoir adapter à chaque situation, le style qui lui est propre.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT*, n° 552, 23 mars 2007, pp 2-3

### 28. The making of an expert

To become an expert, you must discard the myth that genius is born, not made. Scientific research overwhelmingly shows that elite performance comes primarily from years of practice, dedicated coaching, and relentless effort to understand and correct mistakes.

par ERICSSON, Anders K., *HARVARD BUSINESS REVIEW*, vol 85, n° 7-8, July-August 2007, pp 114-131

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 29. Tirez le meilleur parti de vous même

Qu' y-a-t-il de commun entre un chef d'orchestre, un entraîneur sportif, un grand chef cuisinier et un dirigeant ? La réponse tient dans la capacité que chacun d'eux ont eu à repérer les talents, et à les conjuguer, tout en maintenant la cohésion pour mener leurs équipes au sommet. Témoignages de ces coachs dont Philippe Fournier, chef de l'Orchestre symphonique lyonnais, Bernard Laporte, sélectionneur de l'équipe de France de rugby, Guy Martin, chef du restaurant le Grand Véfour qui nous livrent ici des méthodes parfaitement adaptables au monde de l'entreprise.

*MANAGEMENT, n° 144, juillet - août 2007, pp 90-98*

### 30. Turning managers into leaders : assessing the organizational impact of leadership development

This paper seeks to assess the impact of a leadership development programme on the individual managers participating in it and its effect on the overall performance of the organization. This paper is structured as follow. It begins with a review of the contemporary literature on leadership and management development. It then examines the content and structure of the leadership programme and the methodology used to evaluate its success.

*par DEXTER, barbara, STRATEGIC CHANGE, vol 16, issue 5, august - september 2007, pp 217-226*

### 31. Women and the labyrinth of leadership

The "glass ceiling" metaphor doesn't accurately depict the complex, varied barriers women encounter today in their pursuit of senior leadership roles and it causes managers to invest in the wrong solutions. It's time to rename the challenge.

*par EAGLY, Alice H., HARVARD BUSINESS REVEIW, vol 85, n°9, september 2007, pp 63-71*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## MANAGEMENT

### 32. The public's trust in nonprofit organizations : the role of relationship marketing and management

The article connects the impairment of the public's trust in nonprofit organizations to managerial actions in five transitions that lie at the core of the relationship between the non profit and the public. For each core transaction it asks : what does the public trust mean ? How many that trust be impaired by managerial action ? What concept in a relationship-marketing message might help restore that trust ? What are the conditions or antecedents that might materially modify the results of any messages ? This article offers important lessons to help clarify, manage, and restore the public's trust in nonprofit organizations when that trust is impaired by managerial action.

*par BRYCE, Herrington J., CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, vol 49, n°4, juin 2007, pp 112-131*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## MARCHE FINANCIER

### 33. Banques et hedge-funds : une relation dangereuse

Avec les prises de participation dans les hedge-funds de banques d'affaires comme Lehman Brothers, Morgan Stanley, ou Merrill Lynch, les fonds d'investissement représentent une manne pour les banquiers d'affaires. C'est ce qui a conduit les ministres des finances du G7, réunis le 10 février 2007 en Allemagne, à proposer un encadrement sur les liens que les banques d'affaires entretiennent avec ces fonds spéculatifs.

par BERTHAT, Florent, *PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2924, mercredi 23 mai 2007, pp 9-13

### 34. Fonds spéculatifs et marché de l'énergie : deux domaines à surveiller

Les experts du FMI prônent la vigilance absolue face à la spéculation que les hedge-funds entretiennent sur le marché de l'énergie, même s'il semble difficile d'établir une corrélation entre la récente hausse des prix du pétrole et l'intérêt que portent les hedge-funds à ce secteur. Il appartiendra aux autorités de contrôle, ainsi qu'aux contreparties que sont les banques et les courtiers, de travailler en corrélation afin d'éviter tout risque systémique qui pourrait porter atteinte à la stabilité de l'économie mondiale.

*PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2924, mercredi 23 mai 2007, pp 6-8

### 35. La poussée de fièvre des hedge-funds

Qui n'a pas en mémoire le Quantum fund, ce fonds spéculatif de Georges Soros qui avait spéculé contre la livre sterling, lors de la crise monétaire de 1992 ? Au coeur du système financier international, les 8000 hedge-funds à la virtuosité affichée, sèment l'inquiétude en amplifiant à la hausse ou la baisse les mouvements des marchés. Sans oublier que ces fonds spéculatifs jouent un rôle déterminant dans les fusions, faillites, ou démantèlement d'entreprises.

par ARNOUX, Patrick, *PROBLEMES ECONOMIQUES*, n° 2924, mercredi 23 mai 2007, pp 2-5

### 36. Private equity's public moves

Les Private investment in public equity sont une technique de financement très populaire auprès des petites et moyennes entreprises qui ont du mal à accéder à des formes plus traditionnelles de financement. Celles-ci émettent pour les fonds intéressés des actions à un prix inférieur au prix du marché, ce qui leur permet d'obtenir des ressources financières plus rapidement. Quant aux fonds d'investissement, ils achètent des actions à un prix avantageux, contrôlent ainsi le fonctionnement de l'entreprise, au moment où l'on assiste à un déclin des fusions acquisitions.

*BUSINESS WEEK*, n° 4053, october 10th, 2007, p 82

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 37. Qui peut investir dans les hedge funds ?

Comment faire le bon choix parmi les 10 000 hedge funds recensés le monde en 2007 ? Gestion particulièrement risquée, réservée à une clientèle haut de gamme des banques privées, puisque la réglementation française fixe à 10 000 euros le seuil de souscription. L'accompagnement de la banque reste une condition indispensable à la maîtrise des risques. Les partisans de la régulation s'opposent aux adeptes du libéralisme financier, mais en 2006, la faillite du fonds Amaranth sur le marché du gaz est venue rappeler que transparence et régulation s'imposent.

par GARNAUD, Ludivine, *OPTION FINANCE*, n° 950, lundi 8 octobre 2007, pp 16-21

### 38. Voyage au coeur d'un hedge fund

On les accuse de déstabiliser les marchés financiers, au point que le G7 a souhaité mener une réflexion sur la régulation de l'industrie des hedge funds. Man Investments, le plus gros hedge fund indépendant du monde domicilié en Suisse, nous ouvre les portes de son univers. Pour Peter Clarke, directeur financier de Man Investments, diversification et maîtrise des risques restent les valeurs fondamentales de ce fonds d'investissement qui a créé quatre structures distinctes : AHL, RMF, MGS, GLENWOOD.

par FEITZ, Anne, *ENJEUX LES ECHOS*, n° 236, Juin 2007, pp 70-74

## MARKETING

### 39. Best global brands : how five names in this year's rankings staged their turnarounds

The article discusses five top global brands that improved business to land on the "BusinessWeek"/Interbrand 100 Best Global Brands annual ranking. The article describes Nintendo's unusual marketing strategy for the Wii gaming system, automaker Audi's transformation from a mass-market to premium automobile manufacturer, and Hewlett-Packard's push to make the personal computer more of a tool than a commodity

par KILEY, David, *BUSINESS WEEK*, n° 4045, august 6th, 2007, pp 56-64

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 40. Comment enrichir et différencier les produits

A travers une série d'exemples tirés du secteur des transports, de l'hôtellerie, et de l'agroalimentaire, on s'aperçoit que toute la démarche marketing reste orientée vers le client. Les entreprises, pour se différencier de leurs concurrents, devront aller au-delà du besoin de base auquel répond le produit et augmenter par là même la valeur de celui-ci.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT*, n° 555, mai 2007, pp 2-

### 41. Inventer le client avec les produits de demain

C'est de l'innovation technologique ou de l'innovation de services que dépend en grande partie la survie des entreprises. Les secteurs des médias, de l'agroalimentaire, des télécoms, ou de l'informatique revisitent les schémas classiques des comportements de consommation, en impliquant directement le client dans le processus d'innovation, pour être au plus près des attentes non exprimés par ceux-ci. On voit avec le logiciel libre, l'internaute réagir et apporter sa contribution aux logiciels futurs. Bon nombre d'entreprises appréhendent une nouvelle démarche : Findus, avec la "caméra conso", filment les individus dans leur foyer. C'est dans le secteur des télécommunications que la tradition de l'innovation est la plus forte. En janvier 2007, tous les acteurs de l'innovation ont été réunis dans le réseau Orange Labs, qui compte quinze laboratoires de R&D, situés dans les pays où Orange est présent (France, Chine, Japon, Corée du Sud, Etats-Unis, Royaume-Uni, Pologne).

*L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW*, n°126, automne 2007, pp 42-52

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

#### 42. La segmentation marketing

A chaque catégorie de clients correspond une approche marketing, appelée communément segmentation marketing. C'est par ce processus que l'on va identifier sur un marché plusieurs groupes homogènes, susceptibles de devenir une cible pour justifier d'un marketing de niche. Analyse sous forme de tableau des principales variables de la segmentation marketing.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT, n° 560, 13 juillet 2007, pp 5-6*

#### 43. Le tour du monde des concepts

A première vue rien de commun entre l'Apple store à New-york, le Whole Foods à Fort Lauderdale, le Prada de Tokyo ou le site internet de Tesco. Et pourtant, tous ces lieux de commerce sont d'abord et avant tout des concepts. Les témoignages de dirigeants de la grande consommation sont unanimes : l'adhésion du client reste la priorité dans ces univers où la créativité doit se situer au delà d'une approche purement commerciale.

*LSA, n° 2000, 31 mai 2007, pp 36-78*

#### 44. Les secrets du nouveau labo de Philips

Mettre la technologie au service des comportements de consommation afin de stimuler l'acte d'achat, voilà le défi des 1500 chercheurs réunis sur le campus high-tech de Philips, et auxquels sont associés Thomson et l'Inria pour imaginer les magasins du futur. Dans ces trois centres d'expérimentation, où toutes les disciplines, l'informatique, la psychologie, l'ergonomie et le marketing se confondent, des caméras observent les comportements des consommateurs et des commerçants. Quant au dernier des centres d'expérimentation, Carelab, celui-ci travaille sur l'hébergement médicalisé, avec une innovation majeure : des lits dotés d'un moniteur permettant de suivre l'intensité du rythme cardiaque ou respiratoire des personnes âgées.

*par DAVID, Christophe, MANAGEMENT, n° 143, juin 2007, pp 62-63*

#### 45. Microsoft wants your health records

Pour Google et Microsoft, la santé est un domaine à exploiter. Google Health et Microsoft avec HealthVault ont lancé un service de stockage des données médicales personnelles, financé par la publicité, et permettant aux internautes de sauvegarder leurs dossiers médicaux sous forme de fichiers, mais également de rechercher un médecin par spécialité grâce à un mash-up, via Google Maps. Seul bémol : les données collectées sont sensibles et même si les responsables de Microsoft assurent qu'elles font l'objet d'un contrôle strict, des interrogations subsistent quant à l'utilisation qui pourrait en être faite.

*BUSINESS WEEK, n° 4054, 10th september 2007, pp 44-46*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

#### 46. Wal-Mart fait ses premiers pas dans la relation clients

Wal-Mart se transforme, pour s'éloigner de son modèle historique qui était le discount. L'enseigne a segmenté sa clientèle selon les critères très fins du marketing et vise aujourd'hui toutes les catégories de clientèle : les brands opérationnels, revenus faibles, mais attachés aux marques, les price sensitive et affluents, revenus élevés, mais heureux de faire de bonnes affaires, les value price shoppers, à la recherche des prix les plus bas, et pour finir les sceptiques aux revenus confortables, qui consomment chez Wal-Mart les produits de base.

*par LECOMPTE, Francis, LSA, n° 2000, 31 mai 2007, pp 12-16*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## SECTEURS ECONOMIQUES

### 47. L'aluminium emballe le monde entier

La Chine et la Russie ont fait de l'aluminium leur priorité industrielle et l'industrie mondiale s'emballa. L'aluminium, par rapport à l'acier ou au plastique offre de bonnes perspectives de recyclabilité. Pour résister à la montée en puissance des pays du BRIC (Brésil - Russie - Inde - Chine), il ne reste qu'une alternative aux géants historiques : la concentration.

par BAUCHARD, Florence, ENJEUX LES ECHOS, n° 239, octobre 2007, pp 92-96

### 48. Lacroix Ruggieri veut faire des étincelles en Chine

Jean-Michel Dambielle, Directeur Général opérationnel de Lacroix Ruggieri, leader français du marché de la pyrotechnie, ambitionne de développer son activité grands événements sur les marchés porteurs, tels que le Moyen-Orient, les pays de l'Est, l'Amérique du Sud, l'Afrique du Nord, et bien éent la Chine. Les Jeux Olympiques de 2008 et l'Exposition universelle de 2010 seront une opportunité à ne pas manquer.

par GIRARD, Béatrice, LE MOCI, n° 1796, 14 juin 2007, pp 26-27

### 49. Les grands patrons imaginent le commerce de demain

Analyse et propos parfois décapants de neuf grands patrons sur leur vision du commerce à 2016. Quelle sera la part d'internet et des nouvelles technologies, notamment la RFID dans nos comportements de consommation de demain.

LSA, n° 2009, 30 août 2007, pp 42-47

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 50. PC makers are racing to India

Depuis l'acquisition de la division PC d'IBM en 2004 Lenovo, comme Dell, Hewlett-Packard déploient tous leurs efforts pour reproduire en Inde les succès rencontrés sur le marché chinois. La demande ne parvient pas seulement des multinationales et des grosses sociétés, mais aussi des particuliers et des petites entreprises. Depuis le 1er janvier 2006, et après l'Amérique, l'Asie-Pacifique et la Chine, l'Inde est devenue la cinquième division géographique du constructeur chinois, et serait un des ses meilleurs marchés à l'étranger.

BUSINESS WEEK, n° 4052, october 10th, 2007, p 48

### 51. Ranbaxy, un indien à l'assaut des géants de la pharmacie

Ranbaxy, leader en Inde, est le numéro 9 mondial des fabricants de produits génériques. Mohan Singh, qui est classé parmi les dix indiens les plus riches, à la tête de cette multinationale, fondée par son grand-père entend relever le défi face aux leaders mondiaux des génériques Sandoz et l'israélien Teva et donner à tous l'accès aux médicaments. Les faibles coûts de R&D et de production sont un atout de taille pour Ranbaxy, qui ambitionne de lancer en 2012 son premier médicament innovant.

par PEZET, Anne, L'USINE NOUVELLE, n° 3071, 4 octobre 2007, pp 38-41

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## 52. Spécial Vinexpo : les conseils de sept grands acheteurs étrangers pour gagner à l'export

A l'occasion du Salon mondial des vins et spiritueux de Bordeaux, sept importateurs étrangers livrent une analyse détaillée de ce marché, où la présence française reste importante, malgré la concurrence des vins australiens, californiens, néo-zélandais, sud africains et chiliens. Le vin, considéré comme le produit le plus naturel parmi les autres alcools, connaît un regain de succès auprès des jeunes de 20 à 25 ans, et les viticulteurs français ont compris l'influence d'une stratégie marketing élaborée.

*LE MOCI, n° 1796, 14 juin 2007, pp 28-38*

## 53. Valeo recentrage sous pression

Valeo, premier équipementier automobile français, et douzième au rang mondial, dont le nom latin signifie "je vais bien", est aujourd'hui confronté à un certain nombre de handicaps parmi lesquels la gestion de la recherche et du développement. C'est au PDG Thierry Morin, qui revendique de figurer d'ici 2010 au rang des cinq meilleurs équipementiers mondiaux, de relever le défi. Devant cette situation fragile, le groupe reste la cible de trois fonds d'investissement dont Apollo, Gerberus et PAI partners.

*par BOCQUET, Pierre-Yves, L'USINE NOUVELLE, n° 3056, 17 mai 2007, pp 14-18*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## 54. Vidéos cherchent protections

Face à la recrudescence du piratage des contenus vidéos sur internet, les studios américains explorent sans cesse de nouvelles technologies, dont les DRM (Digital Right Management), qui leur permettront de juguler le phénomène. Trois technologies s'avèrent complémentaires : le cryptage, l'empreinte numérique, et le tatouage. Cette dernière permettant aux ayants-droits de retrouver l'origine de la fraude, sur un marché où des sommes considérables sont en jeu.

*L'USINE NOUVELLE, n° 3056, 17 mai 2007, pp 54-55*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

# SITUATION ECONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIALE

## 55. Emploi, le lent reflux du chômage

Tour d'horizon à travers ce dossier des performances de la France en terme d'emploi, comparées au reste des pays européens. Même si les pays développés font mieux que la France, et que les chiffres du chômage ont reculé depuis deux ans, la situation reste dégradée. Avec la précarisation des emplois, on voit apparaître la notion de travailleurs pauvres. Ces "working poor", occupent un emploi la majorité de l'année, mais néanmoins leurs revenus sont inférieurs au seuil de la pauvreté. Quant à l'impact de la mondialisation sur les travailleurs, il devrait s'amplifier pour toucher les services au même titre que les produits manufacturés. Estimation Insee : sur la période 2002-2003, les délocalisations auraient coûté 15 000 emplois par an.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, septembre 2007*

### **56. Inégalités : creusement ou pas ?**

Les inégalités de revenus seraient moins importantes en France que dans les autres pays d'Europe du Sud, des pays de l'Est ou du monde anglo-saxon. Les statistiques officielles de l'Insee, qui s'appuient sur les déclarations fiscales restent soumises à controverse, car elles ne prennent pas en compte, comme revenu, les plus-values réalisées par les ménages lorsqu'ils revendent leurs actions ou leurs biens immobiliers.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4 ème trimestre 2007, pp 18-19*

### **57. La France de l'Industrie 2007**

Peugeot, Michelin, Dassault, Lagardère, Benetton, Bolloré autant d'industries françaises auquel le capitalisme français est associé dans ce dossier qui dresse un état de l'industrie française, cible de toutes les convoitises. On assiste à une multiplication des fusions-acquisitions, associée à une montée en puissance des fonds d'investissement. L'intérêt que les industriels internationaux affichent, face à ces opportunités de développement, ne laisse pas insensible l'opinion publique française, attachée à son tissu industriel. Si à peine 22% des entreprises familiales cotées ont recours à un management externe, seulement 10 à 15% d'entre elles seront encore à la troisième génération dans la famille du fondateur. La vague des LBO donne naissance à une nouvelle génération de dirigeants. Classement des 100 premières usines françaises.

*par MOAL, Catherine, L'USINE NOUVELLE, n° 3064, 12 juillet 2007, pp 45-69*

### **58. La montée des dettes**

Très élevés dans les années 1980, 1990, les taux d'intérêt redescendus aujourd'hui au niveau de ceux des années 1960, permettent aux entreprises comme aux ménages de faire appel au crédit. Mais cet endettement pourrait faire peser une menace sur la relance de l'économie si la hausse des taux d'intérêt, débutée il y a deux ans, devait se poursuivre.

*par DUVAL, Guillaume, ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4 ème trimestre 2007, pp 16-17*

### **59. La panne du made in France**

Si la France compte beaucoup de grands groupes internationalisés, elle manque néanmoins de PME exportatrices, capables de s'implanter sur les marchés mondiaux et la moitié de ses exportations restent destinées à la zone euro. A taille égale, il faut noter les performances exportatrices impressionnantes de l'Allemagne.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4 ème trimestre 2007, pp 14-15*

### **60. La productivité, coeur de la croissance**

Les pays où la durée du travail est la plus longue ne sont pas les plus riches. Les Français travaillent moins et gagnent plus qu'en 1960. Le produit intérieur brut de la France a été multiplié par trois depuis cette date, alors que la durée du travail a baissé d'un tiers. Mesurée sur une longue période, ce n'est pas la durée du travail qui crée la prospérité mais sa productivité. Ce sont les progrès techniques qui permettent cette articulation entre le capital et le travail.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4 ème trimestre 2007, pp 10-11*

### 61. Le PIB ne fait pas le bonheur

Le PIB, indicateur économique incontournable pour comprendre l'évolution de l'emploi, le déficit public ou le financement de nos retraites, n'est pas le seul indicateur de progrès de nos sociétés contemporaines. Sa croissance n'est pas synonyme de progrès social, c'est ce que certains chercheurs et militants tentent de faire entendre auprès des instances internationales telles que l'OCDE ou l'Union européenne. Ils défendent l'idée selon laquelle il existe des indicateurs alternatifs qui permettraient de mesurer la vraie richesse des nations.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4<sup>ème</sup> trimestre 2007, pp 8-9*

### 62. Les dessous de l'inflation

Le pouvoir d'achat, thème de campagne électorale, reste au centre des préoccupations des ménages français. Les prix des loyers, de l'essence ou de l'alimentaire sont en progression constante, alors que dans le même temps s'accroît la baisse des produits à fort contenu technologique. Les dépenses de consommation restent le pilier de la croissance, et représentent chaque année plus de la moitié du produit intérieur brut.

*ALTERNATIVES ECONOMIQUES, n° 74 Hors-série, 4<sup>ème</sup> trimestre 2007, pp 12-13*

## STRATEGIE ET ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

### 63. Ambition King Size

Gilles Pélisson, successivement patron d'Eurodisney et de Bouygues Télécoms, désormais à la tête d'Accor (170 000 salariés, 41 000 hôtels, 7,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires) prévoit un plan d'expansion de grande ampleur. Projet ambitieux mené par ce fonceur qui a déjà réussi à repositionner Accor sur ses métiers de base, l'hôtellerie et les services, en se désengageant de Go Voyages et Wagons Lits, et en s'attaquant aux marques fortes du groupe : Sofitel, Novotel, et Mercure.

*par LAMIGEON, Vincent, MANAGEMENT, n° 144, juillet - août 2007, pp 10 - 13*

### 64. Building a leadership brand

How do some firms produce a pipeline of consistently excellent managers? Instead of concentrating merely on strengthening the skills of individuals, these companies focus on building a broad organizational leadership capability. It's what Ulrich and Smallwood cofounders of the RBL Group, a leadership development consultancy--call a leadership brand. Organizations with leadership brands take an "outside-in" approach to executive development. They begin with a clear statement of what they want to be known for by customers and then link it with a required set of management skills. The Lexus division of Toyota, for instance, translates its tagline "The pursuit of perfection" into an expectation that its leaders excel at managing quality processes. The slogan of Bon Secours Health System is "Good help to those in need." It demands that its managers balance business skills with compassion and caring. The outside-in approach helps firms build a reputation for high-quality leaders whom customers trust to deliver on the company's promises. In examining 150 companies with strong leadership capabilities, the authors found that the organizations follow five strategies.

*par ULRICH, Dave, HARVARD BUSINESS REVIEW, vol 85, n° 7-8, July-August 2007, pp 92-103*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### **65. Can European manufacturing companies compete ? Industrial competitiveness employment and growth in Europe**

The public debate in Europe is turning against business because outsourcing and off-shoring are perceived to destroy jobs, and corporate profitability is seen as inconsistent with a wage stagnation of salaried employees. Managers in Europe feel surrounded by hostile regulation, protected product and labor markets, and pushy unions. Of the other hand, companies also use the playing field for their advantage, for example, by benefiting from rigid product markets reducing competition, and by asking governments for bail-outs. Companies in other parts of the world have their own problems.

*par LOCH, Christoph H., EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL, vol 4, n° 25, august 2007, pp 251-265*

### **66. Coach, ou le luxe décalé**

Retenez cette lettre, C comme Coach, ce maroquinier américain avec une production délocalisée, un positionnement sur les marchés chinois, japonais et un marketing direct qui privilégie la relation client a tout pour inquiéter les leaders du luxe. Ses innovations, à l'inverse de beaucoup d'autres acteurs du luxe restent ciblés sur les segments les plus dynamiques du marché, sacs et accessoires.

*par DOMART, Quentin, L'EXPANSION, n° 720, juin 2007, pp 116-117*

### **67. Comment Danone transforme le yaourt en or**

C'est en 2000 que Frank Riboud fait le choix stratégique d'aborder le marché des yaourts sous l'angle de la santé. Il fabrique alors une nouvelle génération de produits laitiers et se voit accorder par l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments, l'autorisation d'affirmer que le produit Actimel "participe à renforcer les défenses immunitaires". Le succès est immédiat, les Français adhéreront sans hésiter aux produits les plus innovants de la marque. Il faudra par la suite adapter les produits aux marchés locaux. Pari réussi, après l'Iran, l'Ukraine, l'Egypte en 2006 et l'inauguration de la première usine Danone au Bangladesh, des filiales verront le jour en Inde, au Vietnam, en Colombie, au Guatemala, et en Thaïlande.

*par LETESSIER, Ivan, CAPITAL, n° 190, Juillet 2007, pp 30-34*

### **68. Digital Airways, une start-up française équipe les téléphones mobiles du monde**

Digitalairways, créée en 1998 sans business plan n'a pas à rougir de son succès, puisque cette start-up française a mis au point le logiciel Kaleido qui permet aux fabricants de téléphonie mobile, tels que Sagem ou Motorola, de développer une interface utilisateur adaptée à chaque public (adolescents, personnes âgées). Philippe Silberzahn, dirigeant de Digitalairways, nous livre en trois étapes les cycles de vie de cette start-up passée de la phase d'exploration, à celle du "gouffre", et qui aborde avec succès celle du passage à l'échelle, c'est à dire le développement à l'international, en équipant les téléphones mobiles de la planète.

*par SILBERZAHN, Philippe, LE JOURNAL DE L'ECOLE DE PARIS, n° 66, juillet - août 2007, pp 22 - 28*

### 69. Essilor trace sa route dans la campagne indienne

Les travaux menés par Essilor en Inde représentent l'aboutissement de dix années de réflexion avec la création d'Essilor India en 1998. Le leader mondial du verre ophtalmique peut être fier aujourd'hui de son business model, dont l'objectif n'était pas de faire de la charité, mais d'associer le pays à un vaste programme de santé publique, en touchant les populations éloignées et démunies de ce pays qui compte près de douze millions d'aveugles.

par ANDREAU, Sylvie, *L'USINE NOUVELLE*, n° 3056, 17 mai 2007, pp 32-34

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 70. Globalization and restructuring in the auto industry : the impact on the West Midlands automobiles cluster

This paper examines the forme of the auto cluster in the West Midlands in the context of the structural changes unfolding in the industry. These include greater pressure on firms to recover costs when technological change has been intensifying, driving up the costs of new model development, increased international sourcing of modular components and a shift of assembly operations towards lower-cost locations.

par BAILEY, David, *STRATEGIC CHANGE*, vol 16, n°4, june - july 2007, pp 137-144

### 71. Hermann Requardt : mes inventeurs sont des entrepreneurs de leurs propres idées

Siemens dépense 5 milliards d'euros à la recherche et développement, soit 5,7% de son chiffre d'affaires (87 milliards d'euros). Le groupe a choisi de rendre l'activité R & D compétitive au même titre que la production. La politique de recherche est basée sur trois critères : la capacité d'innover, la stratégie de dépôt des brevets, et l'orientation des technologies.

par DEL JESUS, Thierry, *L'USINE NOUVELLE*, n° 3068, 4 octobre 2007, pp 10-12

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 72. How successful leaders think

In search of lessons to apply in our careers, we often try to emulate what effective leaders do. Roger Martin says this focus is misplaced, because moves that work in one context may make little sense in another. A more productive, though more difficult, approach is to look at how such leaders think. After extensive interviews with more than 50 of them, the author discovered that most are integrative thinkers, that is, they can hold in their heads two opposing ideas at once and then come up with a new idea that contains elements of each but is superior to both. According to the authors, integrative thinking is an ability everyone can hone. He points to several examples of business leaders who have done so, such as Bob Young, cofounder and former CEO of RedHat, the dominant distributor of Linux opensource software.

par MARTIN, Roger, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, vol 85, n°6, june 2007, pp 60-67

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 73. Internet s'invite dans la partie

Dans l'univers très réglementé des jeux d'argent et de hasard, l'arrivée d'Internet a provoqué un véritable bouleversement. D'âpres batailles se sont engagées entre les autorités des différents Etats et ces sociétés (Unibet etc...) implantées sur des territoires comme Malte et Gibraltar, où le jeu en ligne est parfaitement légalisé et qui proposent aux cyberjoueurs des espérances de gains à l'infini. C'est à la Cour européenne de justice qu'il revient désormais de trancher.

par HOORMAN, Chloé, *L'EXPANSION*, n° 721, juillet - août 2007, pp 107-108

### 74. Investigative negotiation

Negotiators often fail to achieve results because they channel too much effort into selling their own position and too little understanding the other party's perspective. To get the best deal or sometimes, any deal at all, negotiators need to think like detectives, digging for information about why the other side what it does. This investigative approach entails a mind-set and a methodology, say Harvard Business School professors Malhotra and Bazeman.

par MALHOTRA, Deepak, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, vol 85, n° 9, september 2007, ppp 72-78

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 75. L'analyse de la valeur

Le terme analyse de la valeur ou value analysis, remonte aux années 40, chez General Electric pour désigner l'amélioration des produits existants. On affinera dans les années qui suivent cette analyse dès la phase de conception et on parlera alors de value engineering. C'est cette succession d'étapes qui met en corrélation toutes les fonctions de l'entreprise : achat, marketing, R&D, production, vente, finance, toujours dans une perspective d'optimisation.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT*, n° 563, 14 septembre 2007, pp 5-6

### 76. La flexibilité, pour transformer risques en opportunités

Toute conception de projets de grande envergure (construction d'usine, plate-forme pétrolière, hôpital) est soumise à des risques qu'aucune entreprise n'est en mesure de maîtriser (changement de priorités politiques, pressions publiques, fluctuations des marchés, changements technologiques). Seules les entreprises qui auront intégré ce rapport à l'incertitude et à la flexibilité verront les risques se transformer en opportunité.

*BUSINESS DIGEST*, n° 174, , pp 19-20

### 77. La philosophie qualité

Si la définition qui est donnée de la qualité semble claire " ensemble des attributs qui concourent à la satisfaction client", la réalité est parfois plus ambiguë. Grille d'évaluation sur les étapes du développement de la philosophie qualité.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT*, n° 564, septembre 2007, pp 5-6

### **78. La vidéosurveillance gagne en intelligence**

Le marché des systèmes de vidéosurveillance intelligente est en progression. Fini le temps où les yeux rivés sur des écrans, aux images parfois floues, les agents de sécurité redoublaient d'efforts pour repérer des comportements suspects. Aujourd'hui, ce sont des logiciels qui traitent les images vidéo, et renvoient un message d'alerte sur l'assistant personnel du vigile. Start-up et multinationales spécialistes de la sécurité se positionnent sur ce marché qui devrait progresser de 72% en 2008.

*L'USINE NOUVELLE, n° 3071, 4 - 10 octobre 2007, pp 28-31*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### **79. LBO : le management par la tyrannie du cash**

Noël Goutard, ancien dirigeant de Valeo et dont le nom est associé à LBO France, nous livre ses réflexions et son expérience sur une série d'opérations qu'il a été conduit à mener et notamment celle réalisée avec la filiale de Schlumberger. Si la question récurrente des restructurations et des licenciements, face à l'enrichissement des managers subsiste, il semblerait que le LBO ait prouvé l'efficacité de son modèle, fondé sur cette corrélation entre les actionnaires de la société de gestion de fonds, le management de l'entreprise et le banquier.

*par GOUTARD, Noël, LE JOURNAL DE L'ECOLE DE PARIS, n° 66, juillet - août 2007, pp 15-21*

### **80. Les plus belles entreprises**

Classement des 270 meilleures entreprises françaises à fort potentiel et parmi les plus innovantes éligibles au prix de l'entrepreneur de l'année.

*L'ENTREPRISE, n°258, juillet-août 2007*

### **81. Les stratégies de production**

Dans toute stratégie de production, il y a en ligne de mire les attentes du marché et la position des concurrents. Dans la hiérarchie, on place au sommet la stratégie de l'entreprise qui débouche sur des objectifs, avec une stratégie produits ou marchés, qui se déclinent en objectifs de production, et en stratégie de production.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT, n° 562, 31 août 2007, pp 5-6*

### **82. Lessons from IBM's innovation factory**

La division micro d'IBM perdait de l'argent. Plusieurs options étaient envisageables : celle qui a consisté à investir cinq millions de dollars en 2003 ne s'avérait pas suffisante. IBM a fait le choix de créer des joint-ventures dans le domaine de la recherche et du développement, afin de développer l'innovation.

*par HAMM, Steve, BUSINESS WEEK, n° 4049, september 10th, 2007, pp 17-22*

### 83. Lessons from Toyota's long drive

Last December the Toyota Motor Corporation officially forecast that it would sell 9.34 million cars in 2007 which could make it the world's largest automaker. However, rapid growth and globalization have created many pressures for the company, and the strain of success is already beginning to show. What's more, speedy expansion to meet demand and the struggle to keep pace with technological change have combined to challenge Toyota's grand ambitions and its famed "Toyota Way." Being number one means "being the best in the world in terms of quality." If Toyota's quality continues to improve, volume and revenues will follow. Toyota's long-term strategy involves developing both global and regional car models in order to compete worldwide with a full line of products. Watanabe aims to achieve his goals through a combination of kaizen ("continuous improvement") and kakushin ("radical innovation"). One of his visions of the president of Toyota for the future is a "dream car": a vehicle that cleans the air, prevents accidents, promotes health, evokes excitement, and can drive around the world on a single tank of gas.

par STEWART, Thomas A, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Vol 85, n° 7-8, July-August 2007, pp 74-83

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 84. Luxury's rising son : François-Pinault is tailoring PPR for rapid growth

L'annonce de la cession du Printemps est l'occasion pour le Président de PPR de rappeler la stratégie et le positionnement du Groupe : développement de ses activités, le luxe et la distribution, ainsi que la stratégie de croissance organique, avec priorité au développement international. Sa progression aura été linéaire : salarié chez Pinault Distribution, Directeur de France Bois industrie en 1989, de Pinault Distribution en 1990, de la CFAO en 1993, et enfin Président de la FNAC en 1997. Ce parcours on ne peut plus initiatique lui apprendra l'industrie, la distribution professionnelle et grand public, le négoce international, mais aussi le management et le commandement.

par MATLACK, Carol, *BUSINESS WEEK*, n° 4045, august 6th, 2007, pp 40-42

### 85. Mainstreaming corporate social responsibility developing markets for virtue

This article investigates what it means for corporate social responsibility (CSR) to be "mainstreamed" in a company. Rather than a single "best practice", narratives provided by managers revealed that mainstreaming can be understood in terms of three distinct CSR orientations the business-case model, the syncretic stewardship model, and the social values-led model. These different orientations and approaches to mainstreaming CSR and the result of three inter-related factors : an "external market to virtue" an "internal market for virtue", and the established culture of the company. For business case and social values-led firms, incentives can be developed that encourage them to gravitate toward the syncretic stewardship orientation, which may well represent the most sustainable dimension of CSR.

par BERGER, Ida E., *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, vol 49, n°4, summer 2007, pp 132-157

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

**86. Mais à quoi servent les stocks ?**

Si l'existence d'un stock permet de répondre aux besoins des clients, de faire face aux fluctuations de l'approvisionnement, tout en réalisant des économies sur les approvisionnements en quantité, cette immobilisation financière peut devenir une source de contrainte qu'il convient de mesurer avec prudence.

*LA LETTRE DU DIRIGEANT, n° 557, juin 2007, p 1*

**87. OnlyLyon**

Portrait de la deuxième métropole française, Lyon, rebaptisée, OnlyLyon, lors d'une vaste opération marketing qui vise à attirer les investisseurs étrangers et accompagner les entreprises de la région à l'international. Avec un PIB de 12 milliards d'euros, Lyon ambitionne de figurer au top 15 du classement des villes européennes. Le rapprochement avec EAI (Entreprise Rhone Alpes International) devrait fédérer les acteurs régionaux à l'international. Sans oublier, lorsque l'on évoque la ville, Paul Bocuse, un de nos meilleurs ambassadeurs et Jean-Michel Aulas, patron de la CEGID, à la tête de l'Olympique Lyonnais depuis maintenant 20 ans.

*par DUPIN, Laurent, LE MOCI, n° 1794, 17 mai 2007, pp 25-3*

**88. Parcours de leader, de l'Iran à l'espace**

L'image de la terre vue de l'espace changera sa vision du monde. Entrepreneur, chef d'entreprise, Anousheh Ansari, née en Iran et arrivée très tôt aux Etats-Unis, est aussi astronaute. Elle effectue en septembre 2006 son premier vol spatial et en tire les enseignements du leadership, patience, endurance, force de conviction et énergie. Toutes les qualités fondamentales d'un leader ont été mises à l'épreuve dans un environnement où il a fallu s'adapter à toutes les situations. Parcours sans faute, pour cette femme hors du commun, qui reçoit en 2007, avec sa nomination au Young Global leader, la récompense suprême.

*BUSINESS DIGEST, n° 176, juillet - août 2007*

**89. Reprendre son entreprise sans fonds d'investissement**

Innovation en matière de LBO, certains dirigeants sortent des fonds d'investissement en rachetant leurs parts. Opération délicate où le manager doit apparaître comme légitime non seulement auprès des banques, mais également auprès des salariés. Véritable démarche entrepreneuriale, pour ceux qui souhaitent maintenir leur indépendance en étant moins soumis à la pression de rentabilité. Vient s'intercaler entre la dette bancaire et les fonds propres, un financement en renfort, appelé mezzanine.

*par BENOIT, Guillaume, OPTION FINANCE, n° 952, lundi 22 octobre 2007, pp 18-23*

## 90. Scorched Earth : will environmental risks in China overwhelm its opportunities ?

Of all the risks of doing business in China, the greatest is the threat posed by environmental degradation. And yet it's barely discussed in corporate boardrooms. This is a serious mistake. Multinationals may be more concerned with intellectual property violations, corruption, and potential political instability, but the Chinese government NGOs and the Chinese press have been focused squarely on the country's energy shortages, soil erosion, lack of water, and pollution problems, which are so severe they might constrain GDP growth. If that doesn't happen, multinationals face clear risks to their operations, their worker's health, and their reputations. Coca-Cola, for example, installed state-of-the-art bottling plants in China that operate with net loss of water resources.

par *ECONOMY, Elisabeth, HARVARD BUSINESS REVIEW, vol 85, n°6, juin 2007*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## 91. Siemens, le nouveau départ

C'est à l'autrichien Peter Löscher que revient la lourde tâche de piloter Siemens, poids lourd de l'industrie allemande, affecté par une série de scandales (paiements frauduleux, entorses à l'embargo en Irak, cartel de l'appareillage électrique). Le repositionnement de Siemens sur des marchés tels que la santé, l'énergie et l'environnement constituent les axes stratégiques de la nouvelle politique du groupe.

par *GUEZEL, Jean-Claude, L'USINE NOUVELLE, n° 3062, 28 juin 2007, pp 26-28*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

## 92. Staying paranoid at Toyota

Un seul mot d'ordre pour l'entreprise Toyota : rester en alerte pour garder la première place. Si Toyota a dépassé General Motors, les dirigeants pensent qu'il convient de ne pas verser dans l'autosatisfaction, ce qui pourrait à terme nuire à l'entreprise. Le PDG de Toyota déclarait à ce propos " le volume n'est pas un objectif pour nous, mais seulement une conséquence. Et nous devons nous battre contre le risque de devenir arrogants, parce que nous sommes les plus gros."

*BUSINESS WEEK, n° 4041, July 2nd, 2007, pp 80-82*

## 93. The four principles of enduring success

When your company is doing well, and money is pouring in, how do you know if it could be doing better ? How can you tell which management practices are making the differences and which are merely not doing obvious harm. To find out, Professor Stadler and a team at Innsbruck University's business school conducted a massive benchmarking study company nine pairs of European company over 50 years.

par *STADLER, Christian, HARVARD BUSINESS REVIEW, Vol 85, n° 7-8, July-August 2007, pp 62-72*

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

#### 94. The growth of succession management

Many organizations today are finding it useful to extend succession planning and management beyond the executive suite and to apply its principles to key supervisory, managerial, and technical positions. However, to be effective and useful, succession management programs must be dynamic, frequently reviewed and updated, transparent, participants should be aware of their role and employees should be able to self-nominate, comprehensive, integrated with other talent management initiatives, aligned with corporate strategy and business objectives.

par SALOPEK, Jennifer J.; *TRAINING AND DEVELOPMENT*, vol 61, n° 6, june 2007, pp 22-24

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

#### 95. The last Rajah

Les analystes avaient prédit que Ratan Tata, appartenant à une riche famille indienne qui règne sur la vie économique de l'Inde et dont l'origine remonte à 1868, ne survivrait pas à la mondialisation. Ce groupe dont le nom est associé à l'identité de la nation indienne, tous secteurs confondus : informatique, hôtellerie, finance, automobile, jusqu'aux boîtes de thé et aux sachets de sel Tata a prouvé le contraire en rachetant il y a quelques mois le sidérurgiste anglo-néerlandais Corus. Une question reste en suspens : quel sera l'avenir du groupe, au départ de Ratan Tata, aujourd'hui âgé de 69 ans.

par ENGARDIO, Peter, *BUSINESS WEEK*, n° 4046, august 13th, 2007, pp 46-51

#### 96. The mirage of marketing to the Bottom of the Pyramid : how the private sector can help alleviate poverty

The popular "bottom of the pyramid" (BOP) proposition argues that large companies can make a fortune by selling to poor people and simultaneously help eradicate poverty. While a few market opportunities do exist, the market at the BOP is generally too small monetarily to be very profitable for most multinationals. At the same time, the private sector can play a key role in poverty alleviation by viewing the poor as producers, and emphasize, buying from them, rather than selling to them.

par KARNANI, Aneel, *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, vol 49, n°4, summer 2007, pp 90-111

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

#### 97. Thirty years after Michaël E. Porter : what do we know about business exit ?

Although a business exit is an important corporate change initiative, the buyer's side seems to be more appealing to management researchers than the seller's because acquisitions imply growth, i.e, success. Yet from an optimistic viewpoint, business exit can effectively create value for the selling company. What do you know about business exit ? We start our exploration with Porter (1976), focusing on literature that investigates the antecedents of, barriers to, and outcomes of business exit. We also include studies from related fields such as finance and economics.

par DECKER, Carolin, *THE ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*, vol 21, n° 2, may 2007, pp 41-55

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 98. Transmission d'entreprise

C'est la loi Dutruel du 1er Août 2003 qui offre aux repreneurs d'entreprise la possibilité d'organiser une transition grâce à la mise en place d'un tutorat, qui peut varier de deux mois à un an et assurer ainsi la pérennité de l'entreprise. Dans les cinq années à venir, un tiers de PME changeront de mains. Autre disposition prévue par le législateur : la création d'une prime à la transmission versée au cédant, une fois le tutorat réalisé.

par CHANDES, Camille, L'USINE NOUVELLE, n° 3062, juin 2007, pp 42-44

Texte intégral : [Cliquer ici](#)

### 99. Une cartographie des différences culturelles

Comprendre les différences culturelles pour les accepter et s'y adapter, voilà le résultat d'une étude menée par le Hollandais Geert Hofstede auprès de 110 000 employés de la multinationale IBM, dans plus de cinquante pays et à des niveaux hiérarchiques différents. L'étude prend en compte quatre valeurs : le respect du pouvoir, la peur de l'incertitude, l'individualisme, et la masculinité, en somme les pays qui se réfèrent davantage aux valeurs mâles (performance, esprit de compétition, ambition).

LA LETTRE DU DIRIGEANT, n° 557, Juin 2007, p 1-2

### 100. Whole Foods market, l'enchanteur arrive en Europe

Entre 2001 et 2006, la croissance des ventes de l'alimentation biologique a doublée aux Etats-Unis. John Mackey, aux allures de baba cool, l'avait compris dans les années 1975. Après une expérience dans une coopérative agricole, il crée Sfer Way qui deviendra Whole Foods Market. Il impose aujourd'hui son modèle avec une première implantation à Londres. Destiné à une clientèle aux revenus élevés, ce distributeur du troisième type transforme le supermarché en un lieu de vie où chaque client peut à sa guise suivre des cours de cuisine, de yoga, rencontrer des restaurateurs ou encore des spécialistes de la nutrition.

par AZOULAI, Corinne, LSA, n° 2002, juin 2007, pp 12-14

Texte intégral : <http://appli7.hec.fr/emba/notes/upload/#AD#n109.pdf>.



## BULLETIN D'ABONNEMENT

*Annual subscription order*  
**Pour les non-participants**

Je désire souscrire un abonnement d'un an à :

♦ **L'Actualité du Dirigeant**

- sélection de la Médiathèque (bimestriel)
- envoi d'articles de la sélection de la Médiathèque  
 ⇒ 230 Euros ttc (+ port pour l'Afrique : 25 Euros)

♦ **La Médiathèque**

- conseils et aide à la recherche
- consultation du fonds documentaire
- accès aux nombreuses bases de données
- recherches personnalisées  
 ⇒ 230 Euros ttc

♦ **L'Actualité du Dirigeant + la Médiathèque**

vous bénéficiez d'une réduction de 20%  
 ⇒ 368 Euros ttc

Merci de remplir ce bulletin et de le renvoyer accompagné de votre chèque a l'ordre de : M. LE TRESORIER DE LA CCIP

*Thank you for writing in BLOCK LETTERS and sending this order with your payment back to :*

Marie\_Laurence BURESI, MEDIATHEQUE, HEC, 6, avenue Porte Champerret 75838 PARIS CEDEX 17 (France)

✂-----

**ABONNEMENT INDIVIDUEL**

**ABONNEMENT SOCIETE**

NOM (*family name*) -----

RAISON SOCIALE (*Company name*) -----

PRENOM (*first name*) -----

-----

ADRESSE (*address*) -----

ADRESSE (*address*) -----

-----

-----

-----

-----

Tél -----

DESTINATAIRE DANS LA SOCIETE

NOM (*family name*) -----

Fax -----

PRENOM (*first name*) -----

Email -----

Tél -----

Fax -----

FONCTION (*job title*) -----

Email -----

-----

FONCTION (*job title*) -----

PROMOTION -----

-----

DATE :  
SIGNATURE

DATE :  
SIGNATURE