

## Résumés des articles — Abstract — Resumen

### « *Et nunc, reges, intelligite, erudimini, qui judicatis terram!* »

par Philippe Naszályi, directeur de La RSG, page 5

Reprenant le Psaume 2, à l'instar de Bossuet dans l'oraison funèbre d'Henriette de France, veuve de Charles I Stuart, le directeur de La Revue des sciences de Gestion entend rappeler que la jeunesse française qui vient de montrer son refus de la précarité par de grandes manifestations n'a été désespérée que par les fautes accumulées des gouvernements français. Faute d'avoir poussé des centaines de milliers d'étudiants dans des formations et des diplômes sans débouchés. Faute d'avoir laissé sortir du coûteux système éducatif français des centaines de milliers de « sans diplôme ». Faute d'avoir voulu faire supporter le poids de ses erreurs sur les entrepreneurs, à commencer par les plus petits qui ont été aussi floués dans ces tentatives qui mêlent incompétence notoire et obstination obtuse comme dans bien des cas. Faute encore de n'avoir pas su mettre en ordre de bataille une économie à la démographie pourtant forte qui fait de la France le seul pays à préférer la natalité à la mortalité en Europe. Faute enfin de s'être accroché à de vieilles lunes européennes qui sont de l'aveu de tous, une impasse politique et économique et ne savent pas préparer la société de la connaissance de demain. L'absence de vision politique et économique des uns, se cumule avec le manque d'investissements en R & D des entreprises françaises, ce qui constitue les origines de ce ralentissement de l'activité et du chômage, plus encore que les hypothétiques réformes "à la petite semaine" du marché du travail. Attachée à l'analyse des faits et à la préconisation de méthodes, La RSG a donc choisi de consacrer cet important numéro à **l'intelligence économique et la stratégie de l'innovation** qui sont les enjeux d'aujourd'hui et de demain pour permettre « *The accumulation of Knowledge* »! Mots clés: Innovation, veille stratégique, intelligence économique, enseignement supérieur, société de la connaissance.



### « *Et nunc, reges, intelligite, erudimini, qui judicatis terram!* »

by Philippe Naszályi, editor of RSG, page 5

By following the example of Bossuet's funeral oration for Henrietta of France, the widow of Charles the First, and restating 2nd Psalm, the director of La Revue des sciences de Gestion is giving us a reminder. He's telling us that the young people of France, who have recently shown their rejection of an uncertain future in major demonstrations, were only driven to such desperate means by the cumulative errors of French governments. Errors such as pushing hundreds of thousands of students into training and degree courses which offer no prospects. Errors such as having allowed hundreds of thousands to emerge from the costly French education system without qualifications. Errors such as trying to place the burden of their mistakes on businesses, starting with the smallest, who were also taken in by these attempts which combine acknowledged incompetence with, in a good many instances, obtuse stubbornness. Finally, errors such as not being able to get an economy into shape despite the strong demographics which make France the only country in Europe where the birth rate outstrips the mortality rate. And there are yet further errors, such as clinging to outdated European notions which are in everybody's eyes a political and economic dead-end. They have failed to prepare the knowledge-based society of tomorrow. This lack of political and economic vision has combined with lack of investment in R & D by French companies and it is this

which is the source of this slowdown in activity and of unemployment, much more than small-time hypothetical reforms in the employment market. With its predilection for analysis of the facts and for recommendation of methods the RSG has therefore decided to dedicate this important issue to business intelligence and innovation strategies, which are today and tomorrow's investments for ensuring "The accumulation of knowledge"! Key Words: Innovation, business intelligence, economic intelligence, higher education, knowledge-based society.



### « *¡Et nunc, reges, intelligite, erudimini, qui judicatis terram!* »

por Philippe Naszályi, director de la RSG, pagina 5

Retomando el Salmo 2, a la manera de Bossuet en la oración fúnebre de Henriette de Francia, viuda de Carlos I Stuart, el director de La Revistas de las ciencias de Gestión desea recordar que la juventud francesa que acaba de mostrar su rechazo de la precariedad a través de grandes manifestaciones sólo ha sido desesperada por las faltas acumuladas por los gobiernos franceses. Falta de haber empujado centenares de millares de estudiantes en formaciones y diplomas sin salidas. Falta de haber dejado salir del costoso sistema educativo francés centenares de millares de « sin diploma ». Falta de haber querido hacer soportar el peso de sus errores sobre los empresarios, empezando por los más pequeños que también fueron engañados en estos intentos que mezclan incompetencia notoria y obstinación obtusa en muchos casos. Por último, falta de no haber sabido organizar una economía con una demografía sin embargo fuerte que hace de Francia el único país a preferir la natalidad a la mortalidad en Europa. Falta incluso de haberse colgado a viejas lunas europeas que son según la opinión de todos, un callejón sin salida política y económica y no saben preparar la sociedad del conocimiento del futuro. La ausencia de visión política y económica de unos se añade a la falta de inversiones en I + D de las empresas francesas, lo que constituye las causas de esta ralentización de la actividad y del paro, más aún que las hipotéticas reformas mal hechas del mercado laboral. Dedicado al análisis de los hechos y a la preconización de métodos, La RSG ha elegido por tanto consagrar este importante número a la inteligencia económica y la estrategia de la innovación que son los retos de hoy y de mañana para permitir « *The accumulation of Knowledge* ». Palabras clave: Innovación, espera estratégica, inteligencia económica, enseñanza superior, sociedad del conocimiento.

## INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE ET STRATÉGIE DE L'INNOVATION

### BUSINESS INTELLIGENCE AND INNOVATION STRATEGIES LA INTELIGENCIA ECONÓMICA Y LA ESTRATEGIA DE LA INNOVACIÓN


Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective : Usage innovant du site Web pour la provocation d'informations d'origine terrain  
par Raquel Janissek-Muniz, Henrique Freitas et Humbert Lesca, page 19

Cet article vise à apporter quelques réponses à la question suivante: quel usage nouveau pourrait-on faire des technologies Web pour la Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective, dans une préoccupation d'ajouter un savoir-faire supplémentaire à la méthode L.E.SCAAnning®, notamment pour la traque d'informations à caractère anticipatif. Nous présentons un usage innovant du site Web: utiliser le site Web pour provoquer des informations d'origine terrain. Il s'agit d'attirer vers nous des informations émergeant du terrain et résultant d'interactions que nous suscitons par un procédé approprié. Au travers d'une étude empirique résultant de Recherche Intervention en PMI, nous présentons un cas et nous formulons quelques enseignements pratiques et théoriques. Mots-clefs: « Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective », site Web, Usage innovant, Provocation d'Information, Information d'origine terrain.

 **Anticipatory and Collective Environmental SCAnning: a new use of the Web site to provoke « in-the-field » information**

by Raquel Janissek-Muniz Henrique Freitas and Humbert Lesca, page 19

*This paper aims to bring some answers to the following question: which new use of Web technologies for Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective, with the objective to add an additional know-how for the method L.E.SCAAnning®, in particular for the tracking of anticipated information. We present an innovative use from the Web site: to use the Web site to provoke « in-the-field » information. The goal is to attract visitors's spontaneous information. Through an empirical study tested by intervention-research into SME, we present a case and we formulate some practical and theoretical results. Keywords: Environmental SCAnning, Web sites, Usage innovate, Provocation of « in-the-field » information, « in-the-field » information.*

 **Exploración estratégica de anticipación y colectivo: uso innovador del sitio Web para obtener información de terreno**


por Raquel Janissek-Muniz Henrique Freitas y Humbert Lesca, pagina 19

*Este artículo espera aportar algunas respuestas para la siguiente pregunta: qué nuevo uso podría hacerse de la tecnología Web para la Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective, con el propósito de proponer unos conocimientos técnicos suplementarios al método L.E.SCAAnning®, en particular para la recolección de información de anticipación. Presentamos un uso innovador del sitio Web: utilizando el sitio Web para obtener información de terreno (informal, relacional y sensorial). Se trata de captar para nosotros alguna información que surga del terreno y sea el resultado de las interacciones que suscitamos con un método conveniente. A través de un estudio empírico resultante de la Investigación-Intervención, presentamos un caso y formulamos algunos consejos prácticos y teóricos. Palabras clave: « Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective », sitio Web, uso innovador, obtener información de terreno.*

**Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise: quels enjeux pour l'innovation?**


par Marie-Christine Chalus-Sauvannet, page 31

L'objet de notre article est de vérifier que le développement d'un dispositif de veille stratégique pourrait activer et pérenniser l'innovation organisationnelle dans une entreprise. Pour ce faire, nous prenons le cas d'une PME, leader sur son marché et cherchons à démontrer que l'intégration de la vigilance dans l'organisation a une influence, sur le système d'information et les ressources humaines, bénéfique quant à l'émergence et la mise en œuvre de l'innovation par le développement interne nécessaire pour maintenir sa position concurrentielle sur son marché. En effet, le point de départ de tout effort de création de produit est la collecte d'informations stratégiques obtenue grâce à la veille. Ce processus est collectif, chaque acteur de l'entreprise devient un surveillant actif, soit de l'environnement, soit du développement potentiel pré-identifié par l'entreprise voire déjà inclus dans sa stratégie. Toutefois, l'identification des tendances émergentes et leur valorisation sont du domaine de l'apprentissage organisationnel. La dimension temporelle de cette démarche de pérennisation se positionne à moyen terme, ce qui peut être un frein au développement de la vigilance pour une PME, dont les préoccupations se situent souvent à court terme. Mots clés: veille stratégique; PME; apprentissage organisationnel; innovation.

 **Integration of monitoring in company's organisational system – stakes for innovation**

by Marie-Christine Chalus-Sauvannet, page 31

*The object of this research is that the development of a strategic monitoring device would be likely to activate and to perpetuate company's organisational innovation. In order to look further into this assumption, a leading SME on its market was used as context to the research. With this intention, the case study presented in this article looks in demonstrating that integration of vigilance in the organisation has an influence, on the information system and human resources, beneficial as for the emergence and the implementation of innovation by internal development necessary to maintain its competitive market position. Key words: strategic monitoring; SME; organisational training; innovation.*

 **Integración de la vela en el sistema organizativo de la empresa – lo que está en juego para la innovación**

por Marie-Christine Chalus-Sauvannet, pagina 31

*El objeto de esta investigación es que el desarrollo de un dispositivo de vela estratégica podría activar y perpetuar la innovación organizativa en una empresa. Con el fin de profundizar en esta hipótesis, una PYME líder en su mercado sirvió de contexto a la investigación. Para ello, el estudio de caso presentado en este artículo busca a demostrar que la integración de la vigilancia en la organización tiene una influencia, sobre el sistema de información y los recursos humanos, beneficiosa en cuanto a la emergencia y la puesta en ejecución de la innovación por el desarrollo interno necesario para mantener su posición competitiva en su mercado. Palabras claves: supervisión estratégica; Sme; entrenamiento de organización; innovación.*

### Hypercompétition, rentes et brevet : vers une nouvelle approche des stratégies de management des droits de la propriété industrielle ?

par Pascal Corbel, page 45

Le brevet est souvent associé, explicitement ou implicitement, aux rentes de monopole. Nous montrons qu'il peut aussi contribuer à générer des rentes ricardiennes et des rentes schumpeteriennes et qu'il a donc un rôle à jouer dans un contexte concurrentiel hypercompétitif. Nous tentons ensuite de mettre en relation environnement compétitif, stratégies de l'entreprise et rôles du brevet tout en soulignant le caractère complexe de ces interactions. Mots clés : brevet, propriété industrielle, compétitivité, stratégie, rente technologique.

### Hypercompetition, Rents and Patents : Towards a New Approach of Intellectual Property Rights Management

by Pascal Corbel, page 45

*Patent is usually associated with monopoly rents. We show that it can also contribute to the generation of Ricardian or Schumpeterian rents. It is therefore also a useful strategic tool in a context of hypercompetition. Finally, we try to link the environmental context of firms, their strategy and the roles of patent while underlining the complexity of such potential relations. Key words: patent, patent rights, competitiveness, strategy, technological revenue.*

### Hipercompetición, rentas y patentes : ¿hacia un nuevo enfoque de las estrategias de gestión de los derechos de propiedad industrial ?

por Pascal Corbel, página 45

*La patente está a menudo asociada, explícita o implícitamente, a las rentas monopolísticas. Nosotros mostramos que también podría generar rentas « ricardianas » y rentas « schumpeterianas » por lo que podría desempeñar un rol en un contexto hipercompetitivo. A continuación intentamos relacionar entorno competitivo, estrategias de la empresa y roles de la patente siempre reconociendo el carácter complejo de dichas interacciones. Palabras claves: patente, las derechos de patente, competitividad, estrategia, rédito tecnológico.*

### Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures

par Yvan Barel, page 53

Le phénomène de mondialisation ne se traduit pas par une uniformisation culturelle. L'internationalisation de la stratégie de développement des entreprises révèle au contraire à quel point les cultures nationales s'avèrent dérangeantes. La question qui se pose n'est pas seulement de savoir comment moduler sa propre culture et ses modes de gestion pour les rendre acceptables par la culture de l'autre, mais également de savoir comment rechercher un effet de levier dans la culture nationale de l'autre entreprise. La problématique de l'adéquation culturelle est en l'occurrence étudiée à travers le cas des multiples fusions-acquisitions qui se déploient à l'échelle mondiale depuis le début des années 80. Mots clés : intégration socio-culturelle ; cultures nationales ; fusions-acquisitions.



### International mergers-acquisitions : a cultural shock

by Yvan Barel, page 53

*The phenomenon of universalization does not result in a cultural standardization. The internationalization of corporate development strategy reveals on the contrary to what extent national cultures may prove upsetting. The question which arises is not only to know how to modulate one's own culture and its modes of management to make it acceptable by the culture of the other but also to know how to seek a leverage effect in the national culture of the other company. The issue of cultural adequacy is here studied through the case of multiple mergers-acquisitions which have taken place on a global scale since the beginning of the eighties. Key words: sociocultural integration; national cultures; mergers-acquisitions.*



### Fusiones-adquisiciones internacionales : el choque de las culturas

por Yvan Barel, página 53

*El fenómeno de universalización no se traduce en una uniformación cultural. La internacionalización de la estrategia de desarrollo de las empresas revela al contrario hasta qué punto las culturas nacionales resultan en cierta medida inoportunas. La cuestión que se plantea no consiste solamente en saber cómo modular su propia cultura y sus métodos de gestión para volverlos aceptables por la cultura del otro sino también de saber cómo buscar un efecto de palanca en la cultura nacional de la otra empresa. La problemática de la adecuación cultural está en este caso estudiado a través del caso de las múltiples fusiones-adquisiciones que se despliegan a escala mundial desde principios de los años 80. Palabras claves: integración sociocultural; culturas nacionales; fusiones-adquisiciones.*

### Intelligence Economique et PME : le paradigme de l'intelligence perceptuelle

par Philippe Callot, page 61

Percevoir ou ne pas percevoir. Confirmant la théorie de la rationalité limitée cette étude exploratoire, auprès de dirigeants de PME/PMI présents à l'export, s'appuie sur les travaux réalisés sur le thème des biais cognitifs. Un décalage profond apparaît entre les démarches entreprises par les firmes quant à leurs multiples sources d'informations et ce que l'on nomme intelligence économique. Un nouveau paradigme est suggéré ici pour élargir cette rationalité qui est toujours limitée, et pour entrevoir, par une meilleure connaissance des opportunités de marché, des perspectives de croissance à l'export ou sous la forme d'investissements directs. Mots clés : Perception, rationalité, PME, environnement, intelligence, dirigeance.



### Economic Intelligence and SMEs : The paradigm of perceptual intelligence

by Philippe Callot, page 61

*To perceive or not to perceive. Confirming the theory of limited rationality, the research study among SME/SMI Managing Directors in the export sectors draws on the works done on the theme of cognitive biases. We noted a major divergence between, on the one hand, the procedures undertaken by enterprises as regards their multiple sources of information and, on the other, the phenomenon known as Economic Intelligence. This document proposes a new para-*

*digm to enlarge this rationality, which is still limited, in order to identify, by an improved knowledge of market, export growth and direct investment opportunities. Keywords: Perception, rationality, SME, environment, intelligence, management.*



### **Inteligencia Económica y PYMES : Un modelo de inteligencia perceptiva**

por Philippe Callot, pagina 61

*Percibir o no percibir. Confirmando la teoría de la racionalidad limitada, este estudio exploratorio, llevado a cabo junto a dirigentes de PYMES exportadoras, se apoya en los trabajos realizados en el campo de los medios cognitivos. Aparece una profunda diferencia entre las acciones emprendidas por cada firma sobre la base de sus múltiples fuentes de información y lo que se conoce como inteligencia económica. Se sugiere aquí un nuevo modelo para ampliar esta racionalidad, siempre limitada, y para entrever, gracias a un mejor conocimiento de las oportunidades del mercado, perspectivas de crecimiento en forma de exportaciones o de inversiones directas. Palabras clave: Percepción, racionalidad, PYME, medioambiente, inteligencia, liderazgo.*

### **Capacités dynamiques et reconfiguration stratégique des groupes pharmaceutiques**

par Jean-Charles Mathé, page 73

Au cours de ces dernières années, les mouvements concurrentiels des groupes de l'industrie pharmaceutique se sont accélérés. Certaines affaires comme le rapprochement Aventis- Sanofi ont longtemps fait la première page des quotidiens. L'article permet de mettre en relief des configurations différenciées des groupes européens et américains. Son objet principal est de tenter une analyse des mouvements concurrentiels des groupes à l'aide du concept de capacité dynamique issu de la théorie de la ressource.



### **Dynamic capacities and strategical reconfiguration of pharmaceutical groups**

by Jean-Charles Mathé, page 73

*During this last few years, the competitive movements of the pharmaceutical industry groups have gathered momentum. Certain cases such as the link between Aventis – Sanofi for a significant period of time made headlines of the dailies. The article will enable us to highlight varied configurations in European and American groups. Its main object is to propose an analysis of the competitive movements of the groups by means of the concept of dynamic capacity stemming from the theory of resource.*



### **Capacidades dinámicas y reconfiguración estratégica de los grupos farmacéuticos**

por Jean-Charles Mathé, pagina 73

*A lo largo de los últimos años, los movimientos competitivos de los grupos de la industria farmacéutica han ido precipitándose. Algunos asuntos como por ejemplo el acercamiento Aventis – Sanofi hicieron la primera plana durante mucho tiempo. El artículo permite poner de relieve configuraciones diferenciadas de los grupos europeos y americanos. El objetivo principal es intentar analizar los movimientos competitivos de los grupos con la ayuda del concepto resultante de la teoría de la ressource.*

### **L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation : une démarche systémique**

par Jean-Paul Paquin, Alain Le Méhauté, Serge Raynal et Tamas Kopolyay, page 87

L'importance des dimensions stratégiques dans l'explication des échecs de nombreux projets est aujourd'hui généralement reconnue de même que la nécessité d'établir un alignement des projets à la stratégie d'organisation. Dans cet article, les auteurs proposent la méthode du cadre stratégique de projet (CSP) comme moyen d'assurer un tel alignement stratégique par l'enchâssement d'une logique causale au sein d'une logique systémique. Cette dernière s'obtient par une démarche inductive à rebours allant de la détermination des résultats stratégiques à l'identification des moyens logistiques en passant par les niveaux tactique et opérationnel. Une telle démarche systémique prend en considération à chaque niveau hiérarchique respectif de la décision les parties prenantes, les indicateurs de rendement ainsi que les facteurs critiques de risque. La démarche du CSP permet alors aux décideurs et managers de tout niveau décisionnel non seulement de valider au préalable l'alignement de projets sur la stratégie d'organisation mais également de gérer le changement en cours de réalisation sans perdre de vue les buts stratégiques auxquels chaque projet doit contribuer. Mots-clés: Stratégie, tactiques, opérations, logistique. Management de projet. Démarche inductive systémique à rebours. Alignement stratégique de projet. Parties prenantes et indicateurs de rendement. Facteurs critiques de risque.



### **Aligning projects on the organisation strategy**

by Jean-Paul Paquin, Alain Le Méhauté, Serge Raynal and Tamas Kopolyay, page 87

*It is nowadays a well known and accepted fact that strategic factors play a critical role in explaining project success as well as the necessity of aligning projects with the organisation's strategy. In this article, the authors develop the Strategy Framework Method as a tool to ensure such an alignment by embedding a causal logic within a systemic logic. It is shown how the system logic is carried out through a backward inductive process starting with the organisation's strategic objectives down to its logistic means after having integrated the tactical and operational dimensions of the process. The proposed systemic approach also takes into account and validate beforehand the various projects' strategic alignment to the organisation's strategy but also to manage change during project execution without losing sight of the strategic goals to which they should be contributing. Keywords: Strategy, tactics, operations, and logistics. Project management. Systemic backward induction process. Project strategy alignment. Stakeholders and performance indicators. Critical risk factors.*



### **Alineación de proyectos en relación con la estrategia de organización**

por Jean-Paul Paquin, Alain Le Méhauté, Serge Raynal y Tamas Kopolyay, pagina 87

*La importancia de las dimensiones estratégicas para explicar los fracasos de numerosos proyectos es generalmente reconocida tan como la necesidad de establecer una alineación de los proyectos con la estrategia de organización. En este artículo los autores proponen el método del marco estratégico de proyecto como medio de asegurar tal alineación estratégica por la incorporación de una lógica causal a*



dentro de una lógica sistémica Esta última se obtiene por un proceso inductivo al revés yendo de la determinación de los resultados estratégicos a la identificación de los medios logísticos pasando por los niveles tácticos y operacionales. Este paso sistémico toma en cuenta, a cada nivel jerárquico de decisión, los grupos involucrados, los indicadores de rendimiento así como los factores críticos de riesgo. El proceso de gestión del Marco Estratégico de Proyecto les permite entonces a los responsables y gerentes de todo nivel decisorio no sólo validar previamente la alineación de los proyectos con la estrategia de la organización pero también gestionar el cambio durante la realización sin perder de vista los fines estratégicos a los cuales cada proyecto debe contribuir. Palabras claves: Estrategia, tácticas, operaciones, logística. Gestión de proyecto. Inducción sistemática hacia atrás. Alineación estratégica de proyecto. Grupos involucrados e indicadores de rendimiento. Factores críticos de riesgo.

### L'utilisation des canaux à distance : le point de vue des dirigeants

par Annie Munos, page 97

Sur la base d'une étude qualitative menée auprès de dirigeants et de collaborateurs de deux organismes bancaires français, cette recherche recense les scénarios et les difficultés que ces derniers envisagent pour accélérer l'utilisation des canaux à distance (électroniques et téléphoniques). Nos résultats montrent qu'en raison de contraintes à la fois financières, environnementales, marketing mais surtout comportementales, les leviers d'action des dirigeants sont faibles pour encourager et éduquer les consommateurs à utiliser plus massivement les canaux à distance. Mots-clefs: Technologies – multi canal – comportement du consommateur- domaine bancaire.



### Distance Service Channel : a Managerial Point of View

by Annie Munos, page 97

Based on a qualitative study in two French banks, this research points out the scenarios, strengths and opportunities which are allowed to the top management of these banks to accelerate the use of the distant network. The results show that despite of financial, environmental and marketing constraints, firms have few possibilities to better orientate their clients in the use of the distant network because of the main break: the consumer behaviour. Keywords: Technologies – multi Channel – consumer behaviour – Banks.



### El uso de los nuevos canales de distribución: lo que piensan los dirigentes

por Annie Munos, página 97

En el marco de un estudio calitativo llevado a cabo con directores y colaboradores de dos instituciones bancaras francesas, este ensayo traduce y expone los escenarios y dificultades a las que deben enfrentarse dichas instituciones con el fin de aumentar el uso de los nuevos canales de distribución de sus servicios (telefonicos y electronicos). Nuestros resultados demuestran que por causa de problemas financieros, medioambientales, de marketing y de comportamiento de los clientes, son pocas las posibilidades que tienen los dirigentes de dichas empresas para conseguir

motivar e informar a los clientes a usar de manera masiva los nuevos canales de distribución.

### Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises

par Fidèle Nwamen, page 111

Cet article avait pour objectifs de déceler, d'apprécier le degré d'utilisation des TIC et leur influence sur la performance commerciale des entreprises. L'étude réalisée auprès d'un échantillon de 54 entreprises, présente les résultats qui ont permis de savoir que les principaux utilisateurs sont en majorité les chefs d'entreprises et les cadres. Au sein des entreprises, les domaines de gestion où les TIC sont plus utilisées sont la recherche-développement du marché et la gestion commerciale. Par ailleurs, les raisons de ces utilisations sont entre autres, la recherche des informations, la communication, le commerce et la publicité. Cette utilisation des TIC améliore le système d'information et influence positivement la performance commerciale des entreprises. Mots-clefs: TIC, Information, Système d'information, Performance, Entreprise, produit/Service.



### Impact of information and communication technologies on the commercial performance of enterprises

by Fidèle Nwamen, page 111

The scope of this study was to determine, appreciate the degree of ICT utilization and their impact to the commercial performance of the enterprise. The result of this study which carried out on the 54 enterprises, present that: owner-manager and execute administrator are the main users of ICT in these firms. Within these enterprises, the research and development for products/services and the trade are the domain where ICT are using to much. Those tools are using to trade actions, publicity, communication and research for more informations about the target market, environment and competition. This utilization improve the information system of the enterprise and influence positively the commercial performance. Keywords: ICT, Information, Information System, Performance, Enterprise, Products/Services.



### Impacto de las tecnologías de la informática y de la comunicación sobre la performance comercial de las empresas

por Fidèle Nwamen, página 111

El objetivo de este artículo consistía en descubrir y apreciar el grado de utilización de las TIC y su influencia en las cualidades comerciales de las empresas. El estudio realizado sobre una muestra de 54 empresas presenta los resultados que permitieron saber que los principales utilizadores quedan, en particular, los jefes de las empresas y los personales dirigentes o mandos superiores. En las empresas, las sectores de gestión donde las TIC son más utilizados son la búsqueda del desarrollo del mercado la gestión comercial. Por otro lado, las razones de estos utilizadores quedan entre otras la búsqueda de las informaciones, la comercialización, el comercio y la publicidad. Este uso de las TIC a mejora el sistema de información e influencia positivamente las cualidades comerciales de las empresas. Palabras cla-

ves: TIC, Información, Sistema de Información, Cualidades, Empresa, Producto/Servicio.

### **Le réapprovisionnement continu dans les réseaux industriels, vers une meilleure gestion des interfaces de la « supply chain »**

par Fouad Jawab, Driss Bouami et Abdennebi Talbi, page 123

La maîtrise des approvisionnements constitue un facteur indéniable pour l'optimisation des flux au sein des réseaux industriels (relation entre pivot et collaborateurs) et entre industriels et distributeurs agissant dans le cadre des relations de partenariat. Dans cet article, nous abordons la GPA comme une composante de la chaîne de valeur permettant de dégager un avantage concurrentiel dans le cadre des alliances stratégiques et du réseautage des organisations. Notre champ d'analyse concerne l'interface entre les fournisseurs sous-traitants et les leaders/pivots dans un premier temps (secteur de l'automobile) et entre l'industrie et le commerce ensuite (la grande distribution). Enfin, nous présentons les résultats d'une étude qui a porté sur les pratiques en matière d'approvisionnement et gestion des interfaces au sein des entreprises marocaines. Mots-clés: Réseautage, "Supply Shain", ECR, Approvisionnement, Partenariat, Partage.

### **Continuous replenishment in industrial networks towards a better interface supply chain management**

by Fouad Jawab, Driss Bouami and Abdennebi Talbi, page 123

*The replenishment constitutes a determining factor in the optimization of Stream among the operators of a same sector, within the framework of the partnership. In this article we approach the Replenishment as a constituent of the chain of value allowing loosening a competitive advantage within the context of the strategic alliances and of the organizations networking. Our Analysis field concerns the interface supplier's and/or industrial subcontractors – Industrial firms (mechanical engineering industries and electronics) and the interface: industrial suppliers – Distributors (the large-scale distribution). In the end, we present the result of the inquest based on the practice in the Replenishment and management the interface for Moroccan's enterprises. Key-words: Networking, supply chain, ECR, Supplies, partnership.*

### **El reabastecimiento continuo en las redes industriales. Hacia una gestión mejor de las interfaces de Supply Chain**

por Fouad Jawab, Driss Bouami y Abdennebi Talbi, pagina 123

*El dominio del abastecimiento constituye un factor innegable para optimizar los flujos en el seno de las redes industriales (relación entre pivote y colaboradores) y entre los industriales y distribuidores que actúan en el marco de relaciones de partenariado. En este artículo tocamos la gestión comparada de los aprovisionamientos como un componente de la cadena de valor que permite sacar una ventaja competitiva en el marco de las alianzas estratégicas y de las redes de organizaciones. Nuestro campo de análisis concierne el interfaz entre proveedores subcontratistas y los líde-*

*res/pivotes en primer lugar (sector del automóvil) y entre la industria y el comercio en segundo lugar (la gran distribución). Por último, presentamos los resultados de un estudio en que se han tocado las prácticas en materia de abastecimiento y gestión de interfaces en el seno de las empresas marroquíes. Palabras clave: Redes, « Supply Chain », ECR, Abastecimiento, Partenariado, Compartimiento.*

### **Faut-il chercher chez Delaporte, un auteur du début du 20<sup>e</sup> siècle les bases de comptabilité du 21<sup>e</sup> siècle ?**

par Gérald Augustin, page 147

De nombreux événements ont désormais modifié le paysage économique : l'apparition des réseaux supprime la notion même d'entreprise, les bases de données et, plus récemment, les ERP, conduisent à l'intégration de la comptabilité financière et de gestion et les normes. IAS/IFRS consacrent le rôle du bilan tourné vers la mesure des performances au détriment d'une approche patrimoniale. Nous pensons qu'il est possible de trouver des idées nouvelles pour bâtir la comptabilité du XXI<sup>e</sup> siècle car l'œuvre de Delaporte contient pour nous, les éléments qui permettent d'appréhender ces mutations. Nous ne proposons pas une étude historique, ce qui aurait nécessité une mise en perspective de Delaporte avec les auteurs de la première moitié du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous nous contenterons, par contre, de tirer les leçons pour notre temps de son œuvre. Mots-Clés: Delaporte, paysage économique, la comptabilité de notre siècle.

### **Is it possible to find in Delaporte's books the bases of accounting of the 21 st century ?**

by Gérald Augustin, page 147

*Numerous events have modified the economic situation : the notion of enterprise has disappeared, and data base and more recently the ERP has lead to the integration of financial of management accounting, the IAS/IFRS standards give a new role of the balance sheet which has to measure the economic objective of a firm. We think that it is possible to find new idea to build accounting of the 21 st century in Delaporte's books. Do not propose an historical paper but we only want to find in Delaporte's books the main ideas which able us to build the accounting of our century. Key word: Delaporte, economic situation, accounting of our century.*

### **¿Es posible encontrar en los libros de Delaporte las bases de la contabilidad del siglo XXI ?**

por Gérald Augustin, pagina 147

*Numerosos acontecimientos modificaron el paisaje económico, la aparición de las redes suprimen la misma noción de empresa, las bases de datos y mas recientemente, los ERP, conducen a la integración de la contabilidad financiera y de gestión, y las normas IAS/IFRS consagran el papel del balance orientado hacia la medida de la performance en detrimento de un enfoque patrimonial. Pensamos que es posible encontrar nuevas ideas para construir la contabilidad del siglo XXI porque la obra de DELAPORTE contiene, para nosotros, los elementos que permiten comprender estas mita crones. Nos proponemos un estudio historico, lo que necesitaría un enfoque perspectivo de DELAPORTE con los autores de la primera mitad de siglo XXI. Nos contentaremos en cambio con mostrar les lecciones de su obra para nuestro tiempo. Palabras clave: Delaporte, paysage económico, les lecciones de su obra para nuestro tiempo.*