

Résumés des articles — Abstract — Resumen

« *L'entreprise est une chose trop sérieuse pour être confiée à des économistes ?* »

par Philippe Naszályi, directeur de La RSG, page 5

Par cette paraphrase d'une citation célèbre de Georges Clémenceau, le Directeur de la Revue, introduit l'enjeu de ce numéro consacré à l'entrepreneuriat sous toutes ses formes en remettant à leur place les économistes par rapport aux hommes de terrain que sont les gestionnaires. En effet, depuis qu'ils ont abandonné « l'art de gérer la maison » qui leur était dévolu pour devenir conseillers des Princes, ou se sont commis à commenter l'actualité en se mettant au niveau de quelques journalistes devenus eux, pédagogues, les économistes ont à l'évidence, oublié que l'entreprise est d'abord une affaire d'hommes et non pas seulement de statistiques ou de finances. Persuadés que l'entreprise est en premier lieu une savante alchimie d'hommes et de femmes, surtout en ces temps où l'on accorde, non sans raison, tant de place à l'entreprise à taille humaine, nous avons intitulé notre dossier : **Entrepreneurs, Créateurs et Repreneurs**. Ce numéro est le fruit de la réflexion des chercheurs en gestion et management dans les domaines les plus variés de l'entreprise au sens le plus générique du terme. Il n'est pas ratiocination ni vaticination, mais examen du terrain pour en tirer les enseignements pratiques à mettre en place et conceptualiser les méthodes. Comme toujours, en lisant les articles publiés au fil des numéros de notre revue depuis 1965, le terrain est vaste, à l'échelle d'une zone culturelle qui dépasse à la fois la France, mais bien sûr aussi l'Europe en réaffirmant qu'il existe un modèle de gestion des entreprises à côté de l'autre, dans une économie de marché non pas uniforme ou uniformisée à l'instar du « Gosplan » de naguère, mais ouverte et riche de ses diversités. Souhaitons que ce numéro puisse apporter une approche éclairante des trois niveaux d'étude du phénomène entrepreneurial comme le relève nos partenaires québécois, prise aussi bien dans sa dimension cognitive que praxéologique ou structurale sans oublier ce résumé emprunté à la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises et que faisons nôtre pour ce dossier sur l'entrepreneuriat : « *Notre valeur ajoutée c'est l'Homme!* ». Mots-clés : entrepreneurs, créateurs, repreneurs.



« *Companies are far too important to be entrusted to economists?* »

by Philippe Naszályi, editor of RSG, page 5

The Review Director uses this paraphrase from a famous quotation from Georges Clémenceau, to introduce the theme of this special edition dedicated to the spirit of enterprise in all its forms, putting economists in their place in relation to these "hands-on players" that are company managers. As they relinquished the "art of managing" that had been passed onto them in order to become advisors to the Princes, or took the risk of commenting on current affairs by acting like journalists who, in turn, had become teachers, economists had, it would appear, forgotten that companies are first and foremost about men and not just statistics and finance. Convinced that companies are firstly the result of the special blend of men and women, above all in the modern era in which, not unreasonably, a large role is granted to companies on a human scale, we have decided to name our article : **Entrepreneurs, Creators and Takeover Specialists**. This issue is the fruit of the analysis undertaken by financial management and company management researchers focusing on the most varied areas of companies in the most generic sense of the word. This is not about quibbling or making pompous predictions but, instead, an

"in the field" investigation designed to obtain practical lessons that can be implemented as well as conceptualizing methods. As always, when reading the articles published in the different issues of our review since 1965, the scope is wide-ranging, in correlation with a cultural zone that goes beyond France, and, of course, Europe too. The underlying message is that a method for managing companies side by side does exist, in a market economy that is not uniform or standardized after the fashion of the "Gosplan" of old, but which is, instead, open and all the richer for its diverse nature. Let's hope that this issue may provide an enlightening approach to the three levels of studying the entrepreneurial phenomenon highlighted by our partners in Quebec, focussing on its cognitive, praxeological and structural dimensions, without forgetting this summary taken from the Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (General Confederation of Small and Medium-Sized Enterprises) and that we have chosen to adopt for our special report on the entrepreneurial spirit : "Men are our added value!". Keywords: entrepreneurs, creators, takeover specialists.



« *¡La empresa es algo demasiado serio para encomendarla a los economistas ?* »

por Philippe Naszályi, director de la RSG, página 5

Con esta paráfrasis de una célebre cita de Georges Clémenceau, el Director de la Revista introduce la apuesta de este número dedicado al empresariado en todas sus formas, poniendo en su lugar a los economistas frente a esos hombres que trabajan sobre el terreno y que son los administradores. En efecto, desde que han abandonado « el arte de administrar la casa » que les correspondía por derecho para convertirse en consejeros de los Príncipes, o desde que se dedican a comentar la actualidad poniéndose a nivel de algunos periodistas, convertidos éstos en pedagogos, es obvio que los economistas se han olvidado de que la empresa es ante todo un asunto de hombres y no solamente estadísticas o finanzas. Persuadidos de que la empresa es en primer lugar una sabia alquimia de hombres y mujeres, sobre todo en estos tiempos en los que se concede, y no sin razón, tanto lugar a la empresa de dimensión humana, hemos titulado nuestro dossier : **Empresarios, Creadores y Adquirentes de empresas**. Este número es el fruto de la reflexión de los investigadores en gestión y administración en los campos más variados de la empresa y en el sentido más genérico del término. No se trata de ratiocinación ni de vaticinio, sino de un análisis del terreno para sacar las enseñanzas prácticas para establecer y conceptualizar los métodos. Como siempre, leyendo los artículos publicados a lo largo de los números de nuestra revista desde el año 1965, el terreno es extenso, a escala de una zona cultural que sobrepasa a la vez Francia, pero por supuesto también Europa, reafirmando que existe un modelo de gestión de empresas al lado de otro, en una economía de mercado que no es uniforme ni está uniformizada a ejemplo del « Gosplan » de antaño, sino que es abierta y rica en sus diversidades. Deseamos que este número pueda aportar un enfoque aclarador de los tres niveles de estudio del fenómeno empresarial, como así lo señalan nuestros socios quebequeses, considerándolo en su dimensión tanto cognitiva como praxeológica o estructural y sin olvidar ese resumen tomado prestado de la Confederación General de Pequeñas y Medianas Empresas y que hacemos nuestros para este dossier sobre el empresariado : « *Nuestro valor añadido ¡es el Hombre!* ». Palabras claves: empresarios, creadores, adquirentes de empresas.

ENTREPRENEURS, CRÉATEURS ET REPRENEURS

**ENTREPRENEURS, CREATORS AND TAKEOVER SPECIALISTS
EMPRESARIOS, CREADORES Y ADQUIRENTES DE
EMPRESAS**

Extension du domaine de l'entrepreneur... et limites

par Emile-Michel Hernandez, page 17

Le triomphe actuel du modèle néolibéral fait de l'entrepreneur la figure centrale de la société. L'objet de cet article est de s'interroger sur ce véritable envahissement du champ économique et social par ce modèle élevé au rang de véritable mythe, d'idéologie... et d'en montrer les limites. Ce phénomène est analysé à trois niveaux, le niveau sociétal d'abord, le niveau organisationnel ensuite, le niveau individuel enfin. La conclusion insiste sur les limites de ce modèle du « du tout et tous entrepreneurs » et propose une alternative : l'entreprise à la carte. Mots clés: Autonomie, Entrepreneur, Entrepreneuriat, Entrepreneuriat corporatif, Entreprise holomorphe, Néolibéralisme.



Extension of the entrepreneur's domain... and limits

by Emile-Michel Hernandez, page 17

The current triumph of the neo-liberal model makes the entrepreneur the central figure of society. The object of this article is to examine the real invasion of the economic and social domain by this model taken as a real myth, an ideology... and to show its limits. This phenomenon is analysed on three levels, first the societal, then the organizational, and finally the individual. The conclusion insists on the limits of this model of « everything and everybody an entrepreneur » and suggests an alternative: the à la carte enterprise. Keywords: Autonomy, Corporate entrepreneurship, Entrepreneur, Entrepreneurship, Holomorphic enterprise, Neo-liberalism.



Extension del campo del emprendedor... y sus limites

por Emile-Michel Hernandez, página 17

El triunfo actual del modelo neoliberal hace del emprendedor la figura central de la sociedad. Este artículo trata de preguntarse sobre esta verdadera invasión del campo económico y social por este modelo elevado al rango de mito, de ideología... y a la vez mostrando sus límites. Este fenómeno se está analizando sobre tres niveles, primero al nivel social, luego al nivel organizacional y por fin al nivel individual. La conclusión insiste sobre los límites del modelo de « todo y todos emprendedores » y propone una alternativa: la empresa a la carta. Palabras-claves: Autonomía, Emprendedor, Emprendiendo, Emprendiendo corporativo, Empresa holomorfa, Neoliberalismo.

Orientation entrepreneuriale et grande entreprise: le cas EDF

par Alain Fayolle et Thomas Legrain, page 27

L'objet de cet article est d'approfondir conceptuellement les dimensions qui caractérisent l'orientation entrepreneuriale d'une grande entreprise en s'appuyant sur un cadre théorique éprouvé. Ce cadre conceptuel a été appliqué de manière concrète à EDF, qui constitue un cas intéressant de grande entreprise confrontée aux nécessités et à l'urgence d'un changement imposé par le poids de son histoire et l'évolution rapide de son environnement.

Dans une première partie, nous explicitons la notion d'orientation entrepreneuriale avant de décrire dans une deuxième partie l'entreprise et le contexte qui l'a conduite dans la voie du changement. Enfin la troisième partie nous permet de montrer que les choix et les processus stratégiques d'EDF peuvent être relus de manière tout à fait naturelle à travers la grille théorique de l'orientation entrepreneuriale.



Entrepreneurial Orientation and Large Firm: Insights From a French Company

by Alain Fayolle and Thomas Legrain, page 27

The objective of this article is to conceptually develop the dimensions which characterise the entrepreneurial dynamic of a French large company by using the entrepreneurial orientation theoretical framework. We apply this framework to EDF which is an interesting case of a big firm facing a complex and changing environment. In the first part of the article, we introduce the concept of entrepreneurial orientation. The second part is focusing on the enterprise itself and on the particular context which leads it to think about and adopt strategic, organisational and structural changes. Finally, in the third part, we show that the entrepreneurial orientation theoretical framework is a relevant and powerful grid to understand the strategic decisions and processes.



Orientación empresarial y gran empresa: el caso de la empresa EDF. (Electricidad De Francia)

por Alain Fayolle y Thomas Legrain, página 27

El objeto de este artículo es profundizar conceptualmente en las dimensiones que caracterizan la orientación empresarial de una gran empresa, en base a un marco teórico que ha dado sus pruebas. Este marco conceptual ha sido aplicado concretamente a la empresa EDF, la cual representa un caso interesante de gran empresa enfrentada a las necesidades y a la urgencia de un cambio, impuesto éste por el peso de su historia y la rápida evolución de su entorno. En la primera parte, formulamos de manera explícita la noción de orientación empresarial, antes de pasar a describir, en la segunda parte, lo que es la empresa y el contexto que la ha llevado a emprender el camino del cambio. Por último, la tercera parte nos permite demostrar que las opciones adoptadas y los procesos estratégicos implementados por la empresa francesa EDF se pueden reanalizar de forma muy natural a través del marco teórico de la orientación empresarial.

Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise

par Dominique Siegel, page 35

La création d'entreprise constitue un des indicateurs de la vivacité sociale de notre pays et de sa capacité d'évoluer, autant dans le domaine de l'innovation que sur le plan économique. Sur un plan purement individuel, la création représente, la plupart du temps, davantage qu'une aventure humaine, un véritable projet de vie. De même, sur un plan collectif, l'enjeu de la création d'entreprise est manifeste : innovation, emplois, aménagement du territoire, création de valeur, etc. Ces deux arguments exigent qu'une politique visant la bonne fin des projets, et donc d'accompagnement des créateurs soit mise en œuvre. En rappelant ce que les créateurs peuvent attendre de cet

accompagnement et en le vérifiant à travers l'exemple d'un département français, le présent article se propose de donner quelques pistes de réflexion relatives aux stratégies pouvant être engagées par certains organismes d'accompagnement. Mots-clés: Accompagnement du créateur, stratégies d'accompagnement, création d'entreprise, accompagnement, organismes d'accompagnement.



Which strategies to implement in order to improve the support to company set-up?

by Dominique Siegel, page 35

The rate of setting up businesses is one of the most telling indicators of our society and of its ability to move on, both in the innovation than in the economic field. On a personal level, setting up a business is more than a human adventure, it is a real life project. On a collective level, the stake in business creation is apparent: innovation, employment, territorial organization, added value creation. These two arguments involve a political choice to help entrepreneurs to succeed, and putting into place their accompaniment. This contribution recalls what entrepreneurs should expect from this accompaniment illustrated by the example of a French region. So consequently, it sets out to consider some strategies to increase the effectiveness of accompaniment. Key-words: entrepreneur accompaniment, accompaniment strategies, business setting up, accompaniment, accompaniment actors.



Que estrategias para mejorar el acompañamiento del creador de empresa?

por Dominique Siegel, página 35

La creación de empresa constituye uno de los indicadores de la vivacidad social de nuestro país y su capacidad de evolucionar, lo mismo en el ámbito de la innovación que a nivel económico. A nivel puramente individual, la creación representa la mayor parte del tiempo, aun mas que una aventura humana, un verdadero proyecto de vida. Del mismo modo, a nivel colectivo, lo que esta en juego, de la creación de empresa es manifiesto: innovación, empleos, ordenación del territorio, creación de valor etc. Estos dos argumentos exigen que se aplique una política que se destina al buen final de los proyectos y en consecuencia de acompañamiento de los creadores. Recordando lo que los creadores pueden esperar de este acompañamiento y comprobándolo a través del ejemplo de un departamento francés, el presente artículo se propone dar algunas pistas de reflexiones relativas a las estrategias que pueden ser contratadas por algunos organismos de acompañamiento. Acompañamiento del creador, Estrategia de acompañamiento, creación de empresa, organismos de acompañamiento.

Quand l'évaluation constitue un objet d'apprentissage significatif pour l'entreprise innovante en création

par Nathalie Claret, Sandra Charreire-Petit et Sihem Ben Mahmoud Jouini, page 45

Parmi les différents dispositifs d'accompagnement des entreprises innovantes, les structures d'incubation publiques ont un rôle prépondérant depuis 1999. Ces dernières déploient des démarches d'accompagnement des porteurs de projet sur une période comprise entre 12 et 24 mois. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment les porteurs de projet développent les compétences managériales nécessaires à la

création, puis au développement d'un projet d'entreprise. Pour ce faire, nous déployons une méthodologie qualitative et mettons en évidence les éléments les plus structurants du processus d'accompagnement par l'incubateur. Cette recherche, montre que certaines étapes du processus d'accompagnement sont plus structurantes que d'autres pour l'apprentissage des porteurs de projet. En particulier, nous montrons que l'évaluation constitue une étape-clé du dispositif d'accompagnement. Celle-ci apparaît comme un outil de pilotage des projets par la structure formelle d'incubation et oriente en grande partie la nature des apprentissages produits par les porteurs de projet. Mots-Clefs: objet d'apprentissage, évaluation, apprentissage individuel et organisationnel, incubateur, processus d'accompagnement.



When evaluation is a significant learning object for an innovative new company

by Nathalie Claret, Sandra Charreire-Petit and Sihem Ben Mahmoud Jouini, page 45

Among the other measures designed to help innovative new companies, government-funded incubation programmes have played a predominant role since 1999. They involve various forms of assistance to the creators of new companies over a period of one to two years. The aim of this research is to understand how entrepreneurs acquire the managerial skills needed to create and develop a new company. To this end, qualitative analysis will be used to highlight the most important aspects of the incubator's role. Our research shows that certain stages of the assistance programme are more useful than others in the entrepreneur's learning process. We will show that evaluation, in particular, is a key element allowing the incubator to help the new company develop and determining what skills are acquired by the entrepreneur. Keywords: learning object, evaluation, individual and organizational learning, incubator, assistance programme.



Cuando evaluación constituye un objeto de aprendizaje significativo para la empresa innovadora en creación

por Nathalie Claret, Sandra Charreire-Petit y Sihem Ben Mahmoud Jouini, página 45

Entre los diferentes dispositivos que acompañan las empresas innovadoras, las estructuras de incubación públicas desempeñan un papel preponderante desde 1999. Desplegan trámites de acompañamiento para los portadores de proyecto sobre un período comprendido entre 12 y 24 meses. El objetivo de esta investigación es de entender como los portadores de proyecto desarrollan las competencias empresariales necesarias a la creación y al desarrollo de un proyecto de empresa. Por eso, desplegamos una metodología cualitativa y ponemos en evidencia los elementos más estructurantes del proceso de acompañamiento por la incubadora. Esta investigación muestra que algunas etapas del proceso de acompañamiento son más estructurantes que otras para el aprendizaje de los portadores de proyecto. En particular, enseñamos que la evaluación constituye una etapa llave del dispositivo de acompañamiento. Esta aparece como un herramienta de pilotaje de los proyectos por la estructura formal de incubación y orienta por gran parte la clase de los aprendizajes realizados por los portadores de proyecto. Palabras claves: objeto de aprendizaje; evaluación; aprendizaje individual y organizacional; incubadora; proceso de acompañamiento.

L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français

par Azzedine Tounés, page 57

Cet article décrit et explique l'intention entrepreneuriale des étudiants suivant des formations dans cette finalité. L'idée centrale est de comprendre l'influence de ces dernières, au même titre que celle des variables psychologiques, socioculturelles et économiques, sur l'intention entrepreneuriale. Celle-ci représente une phase centrale du processus entrepreneurial amont. Cette problématique mobilise le modèle des dimensions sociales de l'entrepreneuriat de Shapero et Sokol (1982) et la théorie du comportement planifié de Ajzen (1991). Ainsi, au sein d'un modèle hypothético-déductif, nous analysons ce type d'intention en considérant trois groupes de facteurs : les attitudes associées au comportement, les normes subjectives et les perceptions du contrôle comportemental. Ce modèle est validé en adoptant la démarche de Churchill (1979) ; il est testé sur une population composée de 178 étudiants en gestion suivant des cursus à dominante entrepreneuriale (bac + 5). Les tests économétriques montrent que les deux objectifs de l'étude ont été atteints. Le premier met en exergue l'impact de l'enseignement de l'entrepreneuriat sur l'intention entrepreneuriale. Le deuxième a été partiellement vérifié. Les hypothèses afférentes aux attitudes associées au comportement, aux normes subjectives et aux expériences professionnelles ont été validées ; les hypothèses relatives aux perceptions de disponibilité des ressources et aux perceptions des aptitudes acquises par le biais des expériences associatives ont été rejetées. Mots-clés : aptitudes entrepreneuriales ; attitudes entrepreneuriales ; enseignement de l'entrepreneuriat ; entrepreneur ; entrepreneuriat ; intention entrepreneuriale ; normes subjectives ; perceptions du contrôle comportemental.



Entrepreneurial intention of students : the french case

by Azzedine Tounés, page 57

This article describes and explains the formation of the entrepreneurial intention of students who are following entrepreneurial trainings. The central idea is to understand the incentive of these programs, as well as the influence of psychological, socio-cultural and economic variables on the entrepreneurial intention. This one represents an important step of the upstream entrepreneurial process. This problematic mobilizes the social dimensions on entrepreneurship of A. Shapero and Sokol (1982) and the theory of planned behaviour of Ajzen (1991). Within hypothetical-deductive model, we analyze the entrepreneurial intention by considering three groups of factors : attitudes toward behavior, subjective norms and perceived behavioral control. This model is validated by applying the approach of Churchill (1979) and is tested through a sample including 178 management students following entrepreneurial programs. Econometric tests show that both objectives are attained within the reference sample. The first goal of this research underlines the impact of entrepreneurial programs on the entrepreneurial intention. The second one is partially validated. The hypotheses relating to attitudes toward behavior, subjective norms and professional experiences are validated ; the hypotheses concerning the perceptions of resources availability and the perceptions of abilities developed by association experiences are rejected. Keywords : entrepreneurial abilities ; entrepreneurial attitudes ; entrepreneurship teaching ; entrepreneur ; entrepreneurship ; entrepreneurial intention ; subjective norms ; perceived behavioral control.



La intención empresarial de los estudiantes : el caso de los franceses

por Azzedine Tounés, página 57


Este artículo va describiendo y explicando la intención empresarial de los estudiantes según sus formaciones para lo empresarial. La idea principal es ver si la influencia de estas últimas es igual a la de las variables psicológicas, socioculturales y económicas, a propósito de la intención empresarial. Ésta representa una fase central del proceso empresarial inicial. Esta problemática va movilizand el modelo del tamaño social de lo empresarial de Shapero y Sokol (1982) y la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991). Así es como dentro de un modelo hipotético-deductivo analizamos la intención empresarial considerando tres grupos de factores : las actitudes asociadas con el comportamiento, las normas subjetivas y las percepciones del control comportamental. Al adoptar el trámite de Churchill (1979) es validado este modelo ; está probado con una población compuesta de 178 estudiantes en gestión según carreras de dominante empresarial (bac + 5). Las pruebas econométricas muestran que los dos objetivos del estudio fueron alcanzados. El primero pone de manifiesto el impacto de la enseñanza de empresa sobre la intención empresarial. El segundo fue parcialmente averiguado. Las hipótesis que se refieren a las actitudes asociadas con el comportamiento, con las normas subjetivas y con las experiencias profesionales fue validado ; las hipótesis relativas a las percepciones disponibilidad de los recursos y a las percepciones de las capacidades adquiridas mediante experiencias asociativas fueron rechazadas. Palabras clave : capacidades empresariales ; actitudes empresariales ; enseñanza de empresa ; empresario ; lo empresarial ; intención empresarial ; normas subjetivas ; percepciones del control comportamental.

La création des Académies suite aux accords de Bologne modifie-t-elle le gouvernement d'entreprise des organisations universitaires ?

par Alain Finet et Toni Mpasinas, page 67


Le gouvernement d'entreprise a connu des développements importants ces dernières années, avec une focalisation forte sur l'efficacité éventuelle de certains mécanismes de contrôle de l'action des dirigeants. Cependant, les analyses portent le plus souvent sur les entreprises de nature commerciale, et notamment deux catégories de stakeholders bien particuliers, à savoir les actionnaires et les dirigeants. Notre analyse essaie de dépasser ce cadre relativement spécifique en prolongeant l'étude au niveau d'organisation dont les buts et objectifs sont plus flous et ambigus que ceux des entreprises du secteur privé classique. En effet, nous considérons les organisations universitaires Belges pour lesquelles les objectifs peuvent être multiples. En fonction de cet état de fait, nous essayons de montrer que les mécanismes de gouvernance théoriquement recensés sont difficilement applicables pour ce type d'organisation. En fait, il ressort que seul le Conseil d'Administration serait a priori susceptible d'exercer son rôle de surveillance de manière relativement efficace. Notre attention s'est également portée sur les changements qui se sont opérés suite à la ratification des accords de Bologne et la création en Communauté Française de Belgique de trois Académies. Il ressort que le gouvernement d'entreprise n'a pas été réellement modifié, si ce n'est l'ajout du Conseil d'Académie, dont la mission est limitée à effectuer des propositions qui sont éventuellement ratifiées par les Conseils d'Administration des entités universitaires constituant l'Académie. Parallèlement, a également été créée l'Agence pour l'évaluation de la qualité de

l'enseignement supérieur, dont les missions de contrôle ne concernent pas uniquement les universités mais toutes les composantes de l'enseignement supérieur. Mot-clés: Gouvernance d'entreprise, Université, Académie.

 **Does the creation of the Academies following the agreements of Bologna modify the governance of the universities?**

by Alain Finet and Toni Mpasinas, page 67

A lot of studies have recently been devoted to Corporate Governance. Nevertheless most of them focus on firms and mainly two kinds of stakeholders: shareholders and managers. Our paper aims at analyzing Corporate Governance in a specific kind of organization, universities. For those organizations, there are plenty of performance indicators. In fact control mechanisms do not seem to play their role in this kind of organization. Only Boards of Directors seem to be quite efficient. We also focus on changes caused by Bologna Agreements in leading universities in Belgium. We find no real change in Corporate Governance, except a new council, gathering leaders from the different organizations. An agency specifically devoted to assess teaching quality has also been created, but all high schools have been incorporated. Keywords: Corporate Governance, University, Academia.

 **La creación de las academias que siguen los acuerdos de Bolonia modifica el gobierno de las universidades?**

por Alain Finet y Toni Mpasinas, página 67

Los muchos de estudios se han dedicado recientemente al gobierno corporativo. Sin embargo la mayoría de ellos foco en las firmas y principalmente clase dos de tenedores de apuestas: accionistas y encargados. Nuestro papel tiene como objetivo el analizar de gobierno corporativo en una clase específica de organización, universidades. Para esas organizaciones, hay un montón de indicadores del funcionamiento. En control del hecho los mecanismos no se parecen desempeñar su papel en esta clase de organización. Solamente las juntas directivas se parecen ser absolutamente eficientes. También nos centramos en los cambios causados por Bologna Acuerdo en universidades principales en Bélgica. No encontramos ningún cambio verdadero en gobierno corporativo, excepto un nuevo consejo, recolectando a líderes de las diversas organizaciones. Una agencia dedicada específicamente para determinar calidad de enseñanza también se ha creado, pero se han incorporado todas las High Schools secundarias. Palabras clave: Gobernanza, Universidad, Academia.

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques

par Thierry Poulain-Rehm, page 77


L'entreprise familiale est une forme d'organisation aux contours mal dessinés dans la littérature et parfois empreinte de confusion. Les auteurs développent tantôt une approche quantitative, en termes de contrôle par la famille du capital et des droits de vote, tantôt une approche qualitative, en termes d'influence sur le management et de culture d'entreprise. Alors que certains défendent une vision unidimensionnelle, d'autres, en revanche, combinent les deux ensembles de critères pour construire une vision polymorphe de l'entreprise familiale. Au regard de la pluralité

des approches développées, la notion d'entreprise familiale apparaît éclatée. Il semble néanmoins possible de s'engager sur les voies d'une définition tout à la fois unifiée et plurielle en déployant une conception multicritères. Cette vision permet de donner naissance à une typologie classant et différenciant les entreprises selon l'intensité de leur nature familiale, qui est plus ou moins affirmée selon la place occupée par la famille dans le capital et le management. Dans cet article, l'opérationnalité de la typologie est mise à l'épreuve sur un échantillon de 26 firmes familiales figurant parmi les cent plus grandes entreprises françaises en termes de chiffre d'affaires. Mots-clés: entreprise familiale, contrôle du capital, direction de l'entreprise.

 **What is a family firm? Theoretical reflexions and empirical regulations**

by Thierry Poulain-Rehm, page 77

Family firms are a form of organization to the contours badly drawn in the literature and sometimes impressed confusion. The authors develop sometimes a quantitative approach, in terms of control by the family of the capital and the voting rights, sometimes a qualitative approach, in terms of influence on management and culture of company. Whereas some defend a unidimensional vision, others, on the other hand, combine the two sets of criteria to build a polymorphic vision of the family company. In comparison with the plurality of the developed approaches, the concept of family firm appears burst. It seems nevertheless possible to commit to a definition all at the same time unified and plural by deploying a design multicriterion. This vision makes it possible to give rise to a typology classifying and differentiating the companies according to the intensity of their family nature, which is more or less marked according to the place occupied by the family in the capital and management. In this article, the operationality of typology is put to the test on a sample of 26 family firms appearing among the hundred larger French companies in terms of sales turnover. Key words: family company, control of the capital, management of the firm.

 **¿Es lo que que una empresa familiar? Reflexiones teóricas y condiciones empíricas**

por Thierry Poulain-Rehm, página 77

La empresa familiar es una forma de organización a los contornos mal dibujados en la literatura y a veces impresión de confusión. Los autores desarrollan a veces un enfoque cuantitativo, en términos de control por la familia del capital y los derechos de voto, a veces un enfoque cualitativo, en términos de influencia sobre la dirección y de cultura de empresa. Mientras que algunos defienden una visión unidimensional, de otros, en cambio, combinan los dos conjuntos de criterios para construir una visión polimorfa de la empresa familiar. Respecto a la pluralidad de los enfoques desarrollados, el concepto de empresa familiar aparece estallado. Parece sin embargo posible comprometerse en las vías de una definición al mismo tiempo unificada y plural desplegando una concepción multicritères. Esta visión permite dar nacimiento a una tipología que clasifica y que diferencia a las empresas según la intensidad de su carácter familiar, que más o menos se afirma según el lugar ocupado por la familia en el capital y la dirección. En este artículo, la operacionalidad de la tipología se pone a la prueba sobre una muestra de 26 empresas familiares que figuran entre las ciento mayores empresas francesas en términos de volumen de negocios. Palabras-claves: empresa familiar, control del capital, dirección de la empresa.

L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise :

une étude à partir des entreprises camerounaises

par Jean-François Ngokevina et Lucien Kombou, page 89

L'objectif de cet article est d'expliquer la relation qui existe entre le pouvoir du dirigeant et la structure réelle de l'entreprise (structure formelle et informelle). Les travaux antérieurs examinent comme déterminant de la structure, la stratégie, l'âge et la taille de l'entreprise, l'environnement mais les chercheurs ne font pas allusion à l'influence du pouvoir du dirigeant. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, et l'augmentation sans cesse du niveau d'études des employés, cet article tend à combler ce vide théorique. L'échantillon de l'étude est composé de 84 entreprises appartenant à divers secteurs d'activités dont la taille minimale est de cinquante employés. Les principaux résultats font ressortir une influence significative du pouvoir du dirigeant sur la structure de son entreprise. Mots-clés: Pouvoir du dirigeant, configuration de pouvoir, structure organisationnelle.



The influence of the leader power on the structure of the enterprise : a study starting from the Cameronian enterprises

by Jean-François Ngokevina and Lucien Kombou, page 89

The main goal of this paper is to explain the relationship between the power of the leader and the real structure of the firm (formal and informal structure). As structure determinant, the former works examine the strategy, the age, the size of the firm and it's environment. However, these research do not deal with the influence of the power of the leader. Within the context of the development of technology of information and communication, with the permanent rise of the study level of employees, this paper attempt to fill this theoretical gap. The sample of the study is made-up of 84 firms belonging to various sectors with a minimal size of 50 employees. The main results bring out a strong dependence between the power of the leader and the structure of it's firm. Key words: Power of leader, power configuration, organizational structure.



La influencia del poder del dirigente sobre la estructura de la empresa: un estudio a ir de las empresas camerunesas

por Jean-François Ngokevina y Lucien Kombou, página 89

El objetivo de este artículo consiste en explicar la relación que existe entre el poder del dirigente y la estructura real de la empresa (estructura formal e informal). Los trabajos previos examinan como determinante de la estructura, la estrategia, la edad y el tamaño de la empresa, el medio ambiente sino los investigadores no hacen alusión a la influencia del poder del dirigente. Con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, y el aumento sin cesar del nivel de estudios de los empleados, este artículo tiende a colmar este vacío teórico. La muestra del estudio está formada por 84 empresas que pertenecen a distintos sectores de actividades cuyo tamaño mínimo es de cincuenta empleados. Los principales resultados hacen resultar una influencia significativa del poder del dirigente sobre la estructura de su empresa. Palabras-clave: Poder del dirigente, configuración de poder, estructura organizativa.

Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales

par Christian Picard et Catherine Thevenard-Puthod, page 99

Parmi les évolutions auxquelles l'artisanat doit aujourd'hui faire face, figure au premier plan la transmission-reprise. Les entreprises artisanales connaissent en effet un taux de mortalité relativement élevé, généré en partie par les problèmes rencontrés lors de leur transmission. En particulier, la reprise par une personne tierce est une opération délicate du fait de la spécificité de l'artisanat : un métier souvent « manuel » et surtout peu formalisé, une organisation fortement centrée sur son dirigeant, un milieu difficile à pénétrer et un poids prépondérant des institutions. Face à ces difficultés et compte tenu des enjeux liés à la pérennité de ces entreprises, notre recherche met en relief le rôle central que joue la confiance dans la réussite de la reprise d'une structure artisanale. En s'appuyant sur l'étude de neuf cas d'organisations reprises récemment, elle montre qu'une relation de confiance doit tout d'abord s'instaurer entre le cédant et le repreneur, pour que le premier soit prêt non seulement à céder son affaire, mais surtout à accompagner le changement de propriétaire et à transmettre à l'acquéreur son savoir-faire ainsi que toutes les connaissances tacites inhérentes au bon fonctionnement de l'entreprise. Enfin, le repreneur doit également parvenir à gagner la confiance de ses nouveaux salariés et de son environnement (clients, fournisseurs...). Mots-clés: confiance, transmission, reprise, artisanat, relation cédant/repreneur, relation repreneur/salariés, relation repreneur/environnement.



Confidence and distrust in the transmission of craft industry companies

by Christian Picard and Catherine Thevenard-Puthod, page 99

Craft industry faces nowadays a serious problem of transmission. Buying a craftsman's firm is not an easy operation because of its characteristics: manual work, tacit skills, a leader focused culture, the weight of institutions... Our research, supported by 9 case studies, underlines the pivotal place of trust in the success of a craftsman's firm acquisition. It shows how trust must be first established between buyer and seller to allow transmission of knowhow, tacit skills..., and then between buyer and others stakeholders (employees, customers, suppliers...). Keywords: trust, transmission, acquisition, craftsman's trade, seller and buyer relationship, buyer and stakeholders relationship.



Confianza y desconfianza en la transmisión de empresas artesanales

por Christian Picard y Catherine Thevenard-Puthod, página 99

Entre las evoluciones que la artesanía debe hoy enfrentar, figura al primer plan la transmisión-compra. En efecto, las empresas artesanales conocen una tasa de mortalidad relativamente elevada, generada en parte por los problemas encontrados en su transmisión. En particular, la compra por una persona tercera es una operación delicada a causa de la especificidad de la artesanía: una práctica « manual » y sobre todo poca formalizada, una organización muy centrada en su dirigente, un medio difícil a penetrar y un peso preponderante de las instituciones. Ante estas dificultades y habida cuenta de lo que está en juego es la perpetuidad de estas empresas, nuestra investigación pone de relieve el papel central que desempeña la confianza en el éxito de la compra de una estructura artesanal. Al basarse en el estudio de nueve casos de organizaciones recogidas recientemente, pone de manifiesto que una relación de confianza debe en primer lugar

instaurarse entre el cesionista y el comprador, para que el primero esté dispuesto no solamente a ceder su asunto, pero sobre todo a acompañar el cambio de propietario y a transmitir al comprador sus conocimientos técnicos así como todos los conocimientos tácitos inherentes al buen funcionamiento de la empresa. Por último, la persona que se hace cargo de la empresa debe también llegar a ganar la confianza de sus nuevos asalariados y su medioambiente (clientes, proveedores...). Palabras-claves: confianza, transmisión, compra, artesanía, relación cesionista, comprador, relación comprador, asalariados, relación comprador, otros protagonistas.

Homogénéité, Hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant

par Jules Roger Feudjo, page 115

Cette étude a pour objectif de comprendre le lien qui existe entre la configuration de l'équipe dirigeante, la performance de l'entreprise et l'enracinement du principal dirigeant. En définitive, elle montre que, lorsque les structures de contrôle sont efficaces et que le dirigeant a les compétences techniques et managériales requises, une forte hétérogénéité de l'équipe dirigeante constitue un facteur de récession marginale de la performance des entreprises. Elle montre également que l'homogénéité favorise la rotation du dirigeant à travers les consensus, notamment lorsque les intérêts légitimes ou opportunistes des membres de l'équipe en dépendent. Dans le même sens, l'hétérogénéité favorise l'enracinement, surtout lorsqu'en cas de coalition le dirigeant domine ou lorsqu'il est de la coalition dominante. Par ailleurs, l'enracinement comme source de domination opportuniste se relativise avec cette recherche qui prend le parti des auteurs militants en faveur d'une relation positive entre l'enracinement du dirigeant et la performance de l'entreprise. Mots-clés: groupe dirigeant, homogénéité, hétérogénéité, performance, enracinement, entreprise.



Homogeneity, Heterogeneity of the controlling team, performance of the enterprise and rooting of the leader.

by Jules Roger Feudjo, page 115

The purpose of this study is to understand the link which exists between the configuration of the top level management team, the performance of the firm and the entrenchment of the Chief Operating Officer (COO). Ultimately, it shows that, when the structures of control are efficient and the COO has the technical skills and manageriale necessary, the heterogeneity of the management team constitutes a marginal factor of recession of the performance of the companies. It also shows that the homogeneity in particular supports the rotation of the COO through consensus, when the legitimate or opportunist interests of members of the team depend on it. In the same direction, heterogeneity supports the entrenchment especially when COO dominates the coalitions or when he is dominant coalition. In addition, the entrenchment like source of opportunist domination is relativized with this research which takes side with militant authors in favour of a positive relation between the entrenchment of COO and the firm performance. Keywords: management team, homogeneity, heterogeneity, performance, entrenchment, industrial firms.



La homogeneidad, la Heterogeneidad del equipo controlando, la actuación de la empresa y arraigando del líder.

por Jules Roger Feudjo, página 115

Este estudio quiere entender el eslabón que existe entre la configuración de cima el equipo de dirección nivelado, la actuación de empresa y el atrincheramiento del Funcionario Que opera Principal (el COO). Finalmente, muestra que cuando las estructuras de mando son eficaces, y que el COO tiene las habilidades técnicas y requisito de los manageriales, la heterogeneidad del equipo de dirección constituye un factor marginal de retroceso de la actuación de las compañías. También muestra que la homogeneidad apoya la rotación del COO en particular a través de los acuerdos generales, cuando el legítimo o el oportunista interesa de miembros del equipo dependa de él. En la misma dirección, la heterogeneidad apoya el atrincheramiento sobre todo cuando el COO domina las uniones o cuando él es la unión dominante. Además, el atrincheramiento como la fuente de domonacion del oportunista es el relativized con este reseach que toma la fiesta de los autores militantes en el favor de una relación positiva entre el entrenchment de COO y la actuación firme. Palabras-claves: el equipo de dirección, la homogeneidad, la heterogeneidad, la actuación, el atrincheramiento, las empresas de industrias.

Ethique du métier et transmission des exploitations

par Catherine Macombe, page 129

Certaines exploitations agricoles françaises se transmettent alors qu'elles sont de petite taille économique, tandis que d'autres, grandes et florissantes, disparaissent quand vient la fin de la carrière de l'exploitant. Ces constats sont contraires à la théorie qui prévaut habituellement et qui voudrait que la reprise des exploitations les mieux dotées en facteurs de production soit assurée. Comment expliquer ce paradoxe? Nous croyons que l'éthique du métier est un élément essentiel de la pérennité. Nous avons interrogé trente exploitants auvergnats, placés dans les situations les plus diverses possibles. Nous voulions déterminer s'ils avaient une éthique du métier et ce que leur exploitation représentait : un capital, un patrimoine ou un projet? La recherche a livré le résultat suivant : à chaque fois qu'il porte une éthique du métier, l'exploitant considère son exploitation comme un projet bon à transmettre. Il la gère dans cette optique, quitte à rechercher activement une personne non apparentée pour lui succéder. A contrario, les exploitants qui ne portent pas d'éthique du métier se refusent à envisager une succession hors du cadre familial. Cette approche rompt avec les travaux qui examinent la transmission sous l'angle des dotations de l'entreprise, puisqu'elle place l'éthique du dirigeant au cœur de son projet de reprise. En cohérence avec les résultats sur la pérennité des petites entreprises, on peut affirmer que l'éthique du métier fournit au dirigeant un ensemble de règles. Ce sont des règles de décision assez souples pour s'adapter aux circonstances, mais assez solides et cohérentes pour préserver les valeurs essentielles qui fondent l'identité de l'entreprise. En suivant ces règles, le dirigeant « donne du sens », et se persuade en définitive de l'intérêt de préserver l'entreprise au-delà de la délicate période de la cessation-transmission. Mots clés: cessation-transmission, éthique, entreprise.



Professional ethics and farms passing on

by Catherine Macombe, page 129

Some French farms get transmitted, whereas they have a small economic size, while large and flourishing others vanish at the

end of farmer's career. This statement of fact contradicts usual theory, which predicts preferably resumption for production factors well equipped farms. How could we explain this paradox? We believe that professional ethics is an essential factor for permanence. We questioned thirty farmers from Auvergne (France), placed in the most various situations as possible. We wanted to know if they had professional ethics or not, and what do their farms represent: a capital, a patrimony or a project? The research uncovered this outcome: in each case a farmer is bearing professional ethics, he thinks about his farm as a « good to pass on » project. Thus, he manages it from this viewpoint, and even if it means actively search for a non related successor. Otherwise, farmers who don't bear professional ethics are refusing to consider a non related successor. This approach breaks off with works which take a look at passing on from corporate grants point of view, because it places company director ethics in the heart of his passing on project. According to results about small firms permanence, we suggest that professional ethics is supplying company director with a set of rules. These decision-making rules are flexible enough to fit occasions, but strong and coherent enough to preserve cultural firm identity. Following these rules, company director « gives a sense », and eventually persuades oneself of interest to preserve statement beyond the cessation-passing on sensitive period. Keywords: cessation-passing, ethic, company.



La « ética profesional » del agricultor y la transmisión de su explotación

por Catherine Macombe, página 129

Algunas explotaciones agrarias francesas se transmiten también si tienen una baja dimensión económica, mientras que otras, más grandes, desaparecen cuando el agricultor acaba su profesión en la explotación. Estos hechos parecen contrarios a los que se teoriza, o sea que se transmiten mejor las explotaciones que tienen mejores medidas de producción. ¿Cómo se puede explicar esta paradoja? Creemos que la « ética profesional » sea un elemento necesario para la permanencia. Entrevistamos a 30 agricultores de la región del Auvergne, con diferentes historias y situaciones para verificar si tenían una « ética profesional », y lo que significaba para ellos la explotación: un capital, un patrimonio o un proyecto? En nuestra investigación vimos que cada vez que el agricultor tenía una « ética profesional », consideraba su explotación como un proyecto válido para transmitirlo. Entre otros este agricultor manejaba su explotación en esta dirección, buscando activamente un sucesor fuera de su familia. Por el contrario, los que no tenían una « ética profesional », no podían imaginar una sucesión fuera de la familia. Por lo tanto en esta investigación no se ve la transmisión como una donación de la empresa, porque la motivación principal de la transmisión es la ética del agricultor. En coherencia con estos resultados sobre la permanencia de las pequeñas explotaciones se puede afirmar que la « ética profesional » dota al agricultor de algunas reglas. Estas reglas son bastante elásticas para adaptarse a los hechos, pero sólidas y coherentes para guardar los valores fundadores de la empresa. Siguiendo estas reglas, el agricultor les da significado y se convence de la necesidad de proteger la empresa durante y después de las dificultades de la cesión-transmisión. Palabras-claves: cesión-transmisión, ética, empresa.

Le partage équitable de la valeur ajoutée : un facteur de bonne gouvernance pour l'entreprise

par Jean-François Verne, page 143

L'équité relative au partage de la valeur ajoutée entre l'entreprise et ses partenaires est un facteur de bonne gouvernance de l'entreprise. Mais la répartition de la valeur ajoutée est plus ou moins équitable selon les modèles de négociation salariale correspondant aux divers modes de gouvernance. Dans le modèle de monopole syndical, correspondant au modèle de « stakeholder value », la répartition des gains de productivité ou du produit de la vente avantage les salariés. Par contre, le modèle de l'entreprise en monopsonne, appartenant au système de « shareholder value », favorise les actionnaires au détriment des salariés et des consommateurs. C'est alors dans le modèle de négociation efficiente que la répartition est la plus équitable et efficace, en termes de gouvernance, étant donné que les gains de productivité ou le produit de la vente bénéficient à tous les partenaires de l'entreprise. Toutefois, les modèles qui paraissent inéquitables à court terme ne le sont pas forcément à long terme parce que les individus peuvent être à la fois consommateurs, salariés et actionnaires. Mots-clés: Gouvernance d'entreprise; Négociation salariale; Valeur ajoutée; Équité.



The equitable division of the added value : an efficient corporate governance factor

by Jean-François Verne, page 143

The equity which relates of value added distribution between the firm and its partners constitutes an efficiency corporate governance factor. But the distribution of the added value is more or less equitable according to models of wage negotiation corresponding to the various modes of governorship. In the monopoly trade-union model, which corresponds to the stakeholder value model, the distribution of productivity gains or the sale product is seen to favor employees. On the other hand, the firm monopsonne model, which pertains to the shareholder value system, favors employees and consumers. It is in the efficient negotiation model that the allocation is most equitable and effective, in terms of governorship, since the productivity gains or the product sale profits with all the partners from the firm. However, the models which appear inequitable in the short-term are not inequitable in the long-term because the individuals can be at the same time consumers, employees and shareholders. Keywords: Corporate Governance; Wage Negotiation; Added Value; Equity.



La división equitativa del valor añadido : un factor de buena gobernanza para la empresa

por Jean-François Verne, página 143

La equidad relativa a la división del valor añadido entre la empresa y sus socios es un factor de buena gobernanza de la empresa. Pero la distribución del valor añadido es más o menos equitativa según los modelos de negociación salarial que corresponden a los distintos métodos de gobernanza. En el modelo de monopolio sindical, correspondiendo al modelo « stakeholder de value », la distribución de las ganancias de productividad o del producto de la venta favorece a los asalariados. Por el contrario, el modelo de la empresa en monopsonne, perteneciendo al sistema « shareholder value », favorece a los accionistas en detrimento de los asalariados y

consumidores. Es entonces en el modelo de negociación eficiente que la distribución es la más equitativa y la más eficaz, en términos de gobernanza, dado que las ganancias de productividad o el producto de la venta benefician a todos los socios de la empresa. No obstante, los modelos que parecen no equitativos a corto plazo no lo son inevitablemente a largo plazo porque los individuos pueden ser en el mismo tiempo consumidores, asalariados y accionistas. Palabras-claves: Gobernanza de la empresa; Negociación salarial; Valor añadido; Equidad.

La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations: une revue critique
par Yves-André Perez, page 151

Cet article a pour but de proposer une revue critique de la littérature consacrée à l'intervention de conseil dans les organisations. Tout d'abord, il décrit la genèse de cette littérature aux confins de la psychosociologie et des sciences de gestion. Ensuite, il analyse les concepts et les modèles théoriques proposés par cette littérature. Enfin, il se livre à une critique de ces modèles et propose de nouvelles pistes de réflexion en vue de les reformuler. Mots-clés: conseil, intervention de conseil, modèles théoriques, revue critique.



The literature on the consulting process in organizations: critical review

by Yves-André Perez, page 151
The purpose of this paper is to offer a critical review of the literature related to the consulting process in organizations. First of all, it describes the genesis of this literature at the borderline between psychosociology and management. Secondly, it analyzes the concepts and the theoretical models proposed by this literature. Lastly, it criticizes these models and suggests new ways of thinking in order to revise them. Keywords: consulting, consulting process, theoretical models, critical review.



La literatura dedicada a la intervención de consejeros en las organizaciones: una revista crítica

por Yves-André Perez, página 151
El objetivo de este artículo es proponer una revista crítica de la literatura dedicada a la intervención de consejeros en las organizaciones. Primero, describe el génesis de esta literatura a la frontera entre la psicología y la ciencias de gestión. Luego, analiza los conceptos y los modelos teóricos propuestos per esta literatura. Por fin, hace una crítica de estos modelos y propone nuevas pistas de reflexión con objeto de reformularlas. Palabras – claves: consejeros, intervención de consejeros, modelos teóricos, revista crítica.

Donnons un autre visage à...
la nouvelle recherche managériale francophone
La Revue des Sciences de Gestion
direction et gestion
des entreprises

The screenshot shows the LARSG website interface. At the top, there's a header with the journal's name and logo. Below, there are several news items with dates and titles, such as 'Fuite des cerveaux ?' and 'Région de la recherche en France'. There are also sections for 'Catégories' and 'Partenaires'.

Le blog de la rédaction

Accédez gratuitement

aux informations de la Rédaction

- S'informer des colloques, des appels à communication dans le domaine de la recherche en gestion
- Suivre l'actualité des universités et des grandes écoles

Acheter en ligne tous les numéros de La RSG

Consultez gratuitement en ligne



<http://larsg.over-blog.com>