

Résumés des articles — Abstract — Resumen

« Vous aviez à choisir entre la guerre et le déshonneur, vous avez choisi le déshonneur et vous aurez la guerre! »

par Philippe Naszályi, directeur de La RSG, page 5

Dans l'éditorial du numéro double de l'été qui paraît traditionnellement en automne, le directeur de la rédaction rappelle l'actualité de la phrase de Churchill pour tous ceux qui quelle que soit la place qu'ils occupent dans la hiérarchie de la Recherche ou de l'Administration au sens large, préfèrent le renoncement et vont à Washington ou à Londres avec l'esprit qu'avait l'empereur Henri IV lorsqu'il alla à Canossa. Il rappelle que La RSG Distribuée à 48 %, hors des frontières de l'Hexagone et cela depuis des années, notre revue n'a ni l'intention de renoncer à son ouverture à toutes les cultures euro-méditerranéennes, ni à son développement et à son partenariat avec les sites anglo-américains qui l'ont priée d'y figurer, et cela aussi depuis des années. Citant Robert Mac Namara, il pense que les Etats-Unis dans le domaine de la Recherche en management sont forts des faiblesses de l'Europe. car derrière la langue et la diffusion, derrière les pseudo-classements (américains) dont nul ne vérifie, d'ailleurs, le bien-fondé méthodologique, il y a bien volonté hégémonique naturelle à combattre. Devant ce nouveau défi multiforme, tant économique que culturel, sans repli sur soi, mais sans trahison non plus, il existe une manière sereine et responsable, à la place propre de chacun de répondre. C'est cette voie que choisi depuis 1965 la revue. Il présente alors les deux importants dossiers du numéro: 9 articles traitent du sujet: « Gouverner l'entreprise » avec une insistance sur l'importance de la liaison entre le droit et la gestion et les 7 articles consacrés aux « apprentissages organisationnels » avec une extension de l'étude à l'espace euro-méditerranéen.



« You had to choose between war and dishonour, you chose dishonour and you will have war! »

by Philippe Naszályi, editor of RSG, page 5

In the editorial of the summer double issue traditionally published in autumn, the editor-in-chief reminds all those who, whatever position they occupy in research or administrative hierarchies as a whole, prefer abnegation and travel to Washington or London in the same esprit as Emperor Henri IV when he went to Canossa, that Churchill's statement still applies today. He points out that La RSG (Management Science Review), with 48 % of its circulation outside France's borders for many years now, has neither the intention of renouncing its openness to all of the Euro-Mediterranean cultures, nor its development or partnerships with Anglo-American sites that requested inclusion, equally for many years now. Citing Robert MacNamara, he believes that in the area of management research, America is in a strong position thanks to European weaknesses. This is because, behind the language and dissemination, behind the (American) pseudo-classifications of which can be said that there is no verification of methodological validity, there is indeed a natural, powerful desire to fight. Faced with this new, multi-facetted challenge, as much economic as cultural, without withdrawal into one's shell, but without treason either, there is a dignified and responsible way for each of us to respond. This is the direction that the revue has followed since 1965. He presents the two main dossiers of the issue: 9 articles dealing with the subject of « Managing the business » stressing the importance of the liaison between law and management and 7 articles devoted to « organisational learning » with an extension of the study of the Euro-Mediterranean area.



« Pudisteis elegir entre la guerra y el deshonor: ¡elegisteis el deshonor y ahora tendréis la guerra! »

por Philippe Naszályi, director de la RSG, página 5

En el editorial del número doble de verano que se publica tradicionalmente en otoño, el director de la redacción rememora esta frase de Churchill que cobra plena actualidad para quienes ocupan algún puesto en la jerarquía de la Investigación y de la Administración en el más amplio sentido, que optan por la renuncia y van a Washington o a Londres con el mismo espíritu con el que el emperador Enrique IV fue a Canossa. Recuerda que la La RSG, que está presente desde hace años fuera de las fronteras de Francia con una distribución del 48 %, no tiene la intención ni de renunciar a su apertura a todas las culturas euro-mediterráneas ni a su desarrollo y colaboración con los sitios anglo-americanos que le han pedido figurar en la revista, también desde hace años. Citando a Robert Mac Namara, piensa que en el terreno de la Investigación en Gestión Estados Unidos se fortalece de las debilidades de Europa, ya que, detrás del idioma y la difusión, detrás de las pseudo-clasificaciones (americanas) que nadie verifica y la buena fundamentación metodológica, existe sin duda una voluntad hegemónica natural de combatir. Ante este nuevo desafío multiforme, tanto económico como cultural, sin repliegues pero también sin traición, existe una forma serena y responsable de responder desde el lugar que cada uno ocupa. Esta es la vía por la que viene optando la revista desde 1965. A continuación presenta los dos importantes informes del número: 9 artículos sobre el tema « Gobernar la empresa », en los que se recalca la importante relación entre el derecho y la gestión y los 7 artículos dedicados a los « aprendizajes organizativos », con una ampliación del estudio al espacio euro-mediterráneo.

L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur

par Azzédine Tounes et Alain Fayolle, page 17

Cet article s'intéresse au rôle et à la contribution économique de l'entrepreneur. Le concept, qui n'est certainement pas encore stabilisé, s'est transformé et parfois s'est confondu avec celui d'entreprise. La perspective historique, que nous combinons à une vision dynamique, incite à se demander si les périodes où l'entrepreneur est mobilisé culturellement et socialement correspondent à des époques de changements et de mutations économiques qui appellent des figures et des formes particulières d'entrepreneuriat. L'objet de notre travail est de tisser un lien entre la dimension conceptuelle et les événements contextuels qui ont vu l'émergence ou le retour des entrepreneurs. Cependant, quelles que soient les oppositions de la théorie, et parfois ses contradictions, il convient de ne pas oublier que les entrepreneurs existent, qu'ils décident et qu'ils agissent, presque toujours, d'ailleurs, sans tenir compte de la théorie économique. L'activité économique, la conjoncture et l'esprit du capitalisme exigent des acteurs qui prennent des risques et qui bousculent l'ordre établi. Aujourd'hui, dans un contexte de « globalisation », le porteur de l'esprit d'entreprise se fraye un chemin de premier plan dans les sphères sociale et économique. Mots-clés: entrepreneur, entrepreneuriat, figures d'entrepreneur, mutations économiques.



The odyssey of a concept and the multiple figures of the entrepreneur

by Azzédine Tounes and Alain Fayolle, page 17

This article focuses on the role and economic contribution of the entrepreneur. The role and concept of the entrepreneur have been extensively discussed in the literature. As a result the concept of the entrepreneur has evolved and the entrepreneur is often mixed up with the firm. An historical and dynamic perspective is adopted to study the role of the entrepreneur, and the analysis suggests that the times when entrepreneurs have been particularly active in the economic and social context tally with the emergence of new entrepreneurial stereotypes and

forms. The purpose of the article is to link the conceptual and contextual dimensions to study the emergence and raise of entrepreneurs through time. It appears, however, that entrepreneurs often defy aggregation and economic theory. The economic cycles and the spirit of capitalism require that the entrepreneur assumes risk and questions the established order. Today, this is even more true in the globalisation context. We live in an entrepreneurial era: times are particularly favourable for entrepreneurs to move up in the social and economic ladder. Keywords: entrepreneur, entrepreneurship, entrepreneur figures, economic changes.



La odisea de un concepto y las multiples figuras del empresario

por Azzédine Tounes y Alain Fayolle, página 17

Este artículo se interesa por el papel y la contribución económica del empresario. El concepto que ciertamente no está todavía estabilizado se transformó y se confundió a veces con el de la empresa. La perspectiva histórica que combinamos con una visión dinámica nos incita a que nos preguntemos si los periodos en que el empresario se moviliza cultural y socialmente corresponden con épocas de cambios y mudanzas económicas que exigen figuras y formas empresariales particulares. La meta de nuestro estudio es tejer un vínculo entre la dimensión conceptual y los acontecimientos contextuales que acarrearán la emergencia o el regreso de los empresarios. Sin embargo cualesquiera que sean las oposiciones en contra de la teoría, y a veces sus contradicciones, cabe no olvidar que los empresarios existen, que deciden y que actúan, casi siempre desde luego sin tomar en cuenta la teoría económica. La actividad económica, la coyuntura y la mentalidad del capitalismo precisan actores que tomen riesgos y perturben el orden establecido. Hoy en día, en un entorno de « globalización », el portavoz de la empresa se abre un camino de primer término en las esferas a la vez social y económica. Palabras clave: empresario, acción de emprender, figuras de empresarios, mudanzas económicas.

Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture.

par Vincent Lagarde, page 31

Les sciences de gestion peuvent apporter un éclairage sur les mouvements de diversifications en agriculture ; notamment quant à expliquer comment l'agriculteur opère ses choix parmi la multitude des stratégies possibles. La littérature sur les petites entreprises distingue généralement deux grands profils de dirigeants. Selon qu'il est entreprenant ou suiveur, le responsable adoptera des comportements plus ou moins audacieux face à la diversification et privilégiera certaines formes. Le proactif mettra en œuvre des activités novatrices, plus complexes, affranchies des us et conventions ; alors que le réactif préférera des diversifications de proximité, conformes aux pratiques locales. La validation de ces propositions sur un terrain historique d'une quinzaine de cas précédemment investigués en 1991, confirme que les préférences économiques et les références sociales interviennent aux différents stades du choix des activités. Mais l'étude a également soulevé quelques contradictions. Outre que la définition de la diversification dans le secteur n'est pas la même que celle utilisée par le gestionnaire, l'opposition classique entre buts de croissance et de pérennité n'est pas vérifiée. Au contraire, des entrepreneurs peuvent justifier leurs stratégies de rupture par des objectifs familiaux, et la croissance est souvent le fait de suiveurs. L'existence d'un modèle normatif conditionnant les institutions et mentalités du secteur, n'explique que partiellement ces limites des théories de gestion en terrain agricole. Mots-clés: Agriculture, diversification, petite entreprise, profil du dirigeant, typologie.



Profile of the manager like explanatory variable of the choices of diversification in agriculture

by Vincent Lagarde, page 31

Management Sciences can explain the movements of diversifications in agriculture; in particular how the farmer performs his choices among the multitude of the possibility. The literature on small business firm generally distinguishes two profiles of manager. According to whether it is undertaking or following, the manager will adopt more or less daring behaviors toward diversification, and will prefer certain kinds. The proactif one will develop innovative activities, more complex, freed from the uses; whereas the follower prefers diversifications of proximity, in conformity with the local practices. The validation of these proposals on a historical ground of about fifteen cases previously studied in 1991, confirms that the economic preferences and the social references intervene at the various stages of the choice of the activities. But the study also raised some contradictions. The definition of diversification in agricultural sector is not the same one as that is used in management theory. And the traditional opposition between goals of growth and perennality is not checked. On the contrary, the undertaking managers can justify their strategies of rupture by family objectives, and the growth is often the follower fact. The existence of a normative model conditioning the institutions and mentalities, explains only partially these limits of the theories in agricultural sector. Keywords: Agriculture, diversification, farm estates, small firm, entrepreneurial profile.



El perfil del dirigente como variable explicativa de las elecciones de diversificación en agricultura

por Vincent Lagarde, página 31

Las ciencias de gestión pueden explicar los movimientos de diversificaciones en agricultura; en particular, cómo el agricultor opera sus elecciones entre la multitud de las estrategias posibles. La literatura sobre las pequeñas empresas distingue generalmente dos grandes perfiles de dirigentes. Según que es emprendiendo o siguiendo, el responsable adoptará comportamientos más o menos audaces ante la diversificación y favorecerá algunas formas. El proactivo desarrollará de las actividades innovadoras, más complejas, liberadas de los usos; mientras que el reactivo preferirá diversificaciones de proximidad, conformes a las prácticas locales. La validación de estas propuestas sobre un terreno histórico de una quincena de casos anteriormente estudiados en 1991, confirma que las preferencias económicas y las referencias sociales se producen en las distintas fases de elección de las actividades. Pero el estudio levantó también algunas contradicciones. Además que la definición de la diversificación en el sector no es la misma que utilizada el investigador en gestión, la oposición clásica entre objetivos de crecimiento y perpetuidad no se comprueba. Al contrario, emprendiendo pueden justificar sus estrategias de ruptura por objetivos familiares, y el crecimiento es el hecho a menudo de seguidores. La existencia de un modelo normativo que condiciona las instituciones y mentalidades del sector, solo explica parcialmente estos límites de las teorías de gestión en agricultura. Palabras clave: Agricultura, diversificación, pequeña empresa, perfil del dirigente.

L'incomplétude et l'incertitude dans la relation de travail

par Sandrine Frémeaux et Bernard Baudry, page 43

L'analyse à la fois économique et juridique de l'incomplétude du contrat de travail et de l'incertitude des comportements individuels présente un intérêt en sciences de gestion. La notion d'incomplétude du contrat de travail n'a pas le même sens en économie et en droit. Elle signifie en économie l'importance du pouvoir de direction de l'employeur, alors qu'elle témoigne dans l'ordonnancement juridique de l'importance des autres sources normatives. La notion d'incertitude est également l'objet d'une

attention particulière dans les deux sphères : l'entreprise comme le droit cherchent à gérer l'incertitude en utilisant et en encadrant la relation d'emploi. Mots-clés: Contrat de travail, incertitude, incomplétude.

Contractual incompleteness and uncertainty in work relations

by Sandrine Frémeaux and Bernard Baudry, page 43
The analysis of both the economic and legal aspects of contractual incompleteness and uncertainty of individual behaviour is of interest to management science. The notion of incompleteness of a work contract does not have the same meaning in economics or in law. In economics, it signifies the importance of the power behind the management of the employer, whereas in legal rulings it shows the importance of other normative sources. The concept of uncertainty is likewise the object of special attention within the two spheres: the firm as well as the law seeks to manage uncertainty by using and supervising the work relation. Keyword: Work contrat, uncertainty, incompleteness.

La incertidumbre y el caracter incompleto en la relacion de empleo

por Sandrine Frémeaux y Bernard Baudry, página 43
El analisis a la vez economico y juridico de la incompleto del contrato de trabajo y de la incertidumbre de los comportamientos individuales presenta un interes en las ciencias de gestion. La noción del caracter incompleto del contrato de trabajo no tiene el mismo sentido en economia que en derecho. En economia significa la importancia del poder de direccion del empleador, mientras que en el area juridica presenta la importancia de otras fuentes normativas. La noción de incertidumbre es tambien objeto de una atencion especial en las dos esferas: tanto la empresa como el derecho intentan gestionar la incertidumbre utilizando y encuadrando la relacion de empleo. Palabras clave: Contrato de trabajo, incertidumbre, caracter incompleto.

Aide à la décision par l'analyse sémantique des interactions dans l'organcube : modèle d'entreprise

par Yvan Kowalski et Marino Widmer, page 49
 L'entreprise est un système complexe et évolutif, constituée de nombreux éléments de différentes natures qui interagissent. Prendre une décision et en voir les nombreuses répercussions est parfois difficile. Cet article propose une méthode originale de recherche des interactions, basée sur l'analyse sémantique des éléments composant l'entreprise, afin de mettre en évidence les effets de tout changement. Mots-clés : organcube, audit, mot-clé, synonyme, sémantique, fil rouge, aide à la décision, simulation, influence, scénario.

Decision-making aid through semantic analysis of the interaction in organcube, an enterprise model

by Yvan Kowalski and Marino Widmer, page 49
An enterprise is a complex and evolving system consisting of numerous interacting elements of differing nature. To make a decision and being fully aware of all the possible repercussions is sometimes difficult. This article proposes an original method of studying interactions based on a semantic analysis of the elements that constitute an enterprise, with the aim of demonstrating the effects of any given change. Keywords: organcube, auditing, key word, synonym, semantic, conducting idea, decision-making aid, simulation, influence, scenario.

Ayuda a la decisión por el analisis semantico de las interacciones en el organcube, modelo de empresa

por Yvan Kowalski y Marino Widmer, página 49
La empresa es un sistema complejo y evolutivo, constituido de numerosos elementos de distintas clases que actúan juntos. Tomar una decisión y ver las numerosas repercusiones es a veces difícil. Este artículo propone un método original de busca de las interacciones basado sobre el análisis semántico de los elementos que componen una empresa, a fin de evidenciar los efectos de todo cambio. Palabras-claves: organcube, auditoría, palabra clave, sinónimo, semántico, hilo conductor, ayuda de toma de decisión, simulación, influencia, plan.

Méthodologie d'aide à la structuration et à la formalisation des textes juridiques

par Rim Faiz, page 61
 Dans le domaine juridique, domaine aux connaissances particulièrement complexes et évolutives, il existe une masse considérable de documents écrits. Ces connaissances juridiques sont diverses et peuvent être extraites de sources multiples : textes de lois et de règlements, contenus des cas formant la jurisprudence, connaissances des experts juristes, etc. On observe des tentatives de systématisation du mode de conception des systèmes et des stratégies de représentation des connaissances, mais aucune ne développe un modèle « correct » que l'on peut généraliser. C'est le plus souvent l'expérience et l'opinion du concepteur qui le guident lors des opérations de construction de système. L'objectif de notre travail correspond à une réflexion méthodologique sur la modélisation des connaissances dans le domaine juridique. Le but final est d'extraire une modélisation formelle par traduction d'un texte en langage naturel dans un formalisme formel de représentation des connaissances, puis d'en déduire automatiquement un programme. Nous proposons ici une démarche qui consiste d'abord à restructurer le texte choisi puis à formaliser le document écrit. En d'autres termes, nous cherchons à mettre au point une méthodologie d'aide à la structuration et à la formalisation des documents juridiques. Afin d'appréhender correctement la complexité du problème de structuration dans sa globalité, nous voulons réaliser une analyse structurelle détaillée et complète, représentée avec une extension de la méthode S.A.D.T. (Structured Analysis and Design Technique, c'est-à-dire Technique d'Analyse structurée et de Conception). Notre objectif est d'essayer de trouver une méthode d'analyse opérationnelle de texte. En d'autres termes, de définir une stratégie de représentation des connaissances destinée à faciliter l'acquisition des connaissances à partir de textes réglementaires. La méthode SADT est très bien adaptée à la modélisation et à la spécification des fonctions d'un système à réaliser. Sa syntaxe graphique fournit un langage commun puissant permettant de bien structurer les connaissances du domaine sur lequel nous travaillons. Mots-clés : Intelligence artificielle, Langage Naturel, Représentation des connaissances juridiques, Modélisation formelle, Méthode SADT.

Methodology of assistance of the structuring and formalization of legal documents

by Rim Faiz, page 61
In the legal domain, that contains some particularly complex and evolutionary knowledge, it exists a considerable mass of written documents. These legal knowledge are various and can be obtained from multiple sources: texts of laws and regulations, case content of jurisprudence, practiced jurist knowledge, etc. We observe systematization tentatives of system trend conception and knowledge representation strategies, but no one develops a correct « model » that one can generalize. It is the most often, the experience and the inventor's opinion that guide it at the time of operations of system construction. The objective of this study corresponds to a methodological reflection on

knowledge modelling in the field of law. The final objective is to extract a formal modelling by translating a natural language text into a formalism of knowledge representation, then to deduce automatically a program. We propose here a process that first consists in restructuring the chosen text, then formalizing the written document. In other terms, we try to finalize a methodology of assistance of the structuring and formalization of legal documents. In order to apprehend the complexity of the structuring problem correctly in its totality, we achieve a detailed and complete structural analysis represented with an extension of the Structured Analysis and Design Technique (SADT) method. Our interest is to define a strategy of knowledge representation to facilitate the knowledge acquisition from regular texts. The SADT method is adapted to the modelling and the specification of the functions of a system to achieve. Its graphic syntax provides a powerful common language allowing to well structure the domain knowledge on which we work. **Keywords:** Artificial intelligence, Natural language, Legal knowledge representation, Formal modelling, SADT method.



Metodología de ayuda a la estructuración y a la formalización de los textos jurídicos

por Rim Faiz, página 61

En el ámbito jurídico, ámbito con conocimientos particularmente complejos y evolutivos, existe un cúmulo considerable de documentos escritos. Estos conocimientos jurídicos son diversos y pueden extraerse de fuentes múltiples: textos de ley y reglamentos, contenidos de los casos formando la jurisprudencia, conocimientos de los expertos juristas, etc. Se observan tentativas de sistematización del método de concepción de los sistemas y de las estrategias de representación de los conocimientos, pero ninguna desarrolla un modelo « correcto » que se puede generalizar. La mayoría de las veces, es la experiencia y la opinión del diseñador que lo guía en las operaciones de construcción de sistema. El objetivo de nuestro trabajo corresponde a una reflexión metodológica sobre la modelización de los conocimientos en el ámbito jurídico. El objetivo final es extraer una modelización formal por traducción de un texto en lenguaje natural en un formalismo formal de representación de los conocimientos, y luego deducir automáticamente un programa. Proponemos aquí una diligencia que consiste en primer lugar en reestructurar el texto elegido, y luego formalizar el documento escrito. En otros términos, pretendemos poner a punto una metodología de ayuda a la estructuración y a la formalización de los documentos jurídicos. A fin de aprehender correctamente la complejidad del problema de estructuración en su globalidad, queremos realizar un análisis estructural detallado y completo representado con una extensión del método S.A.D.T. (Structured Analysis and Design Technique, es decir, Técnica de Análisis estructurada y de Concepción). Nuestro objetivo consiste en intentar de encontrar un método de análisis operativo de texto. En otros términos, definir una estrategia de representación de los conocimientos destinada a facilitar la adquisición de los conocimientos a partir de textos reglamentarios. El método SADT se adapta muy bien a la modelización y a la especificación de las funciones de un sistema que debe realizarse. Su sintaxis gráfica proporciona una lengua común potente que permite estructurar bien los conocimientos del ámbito sobre el cual trabajamos. Palabras-claves: Inteligencia artificial, Lengua natural, Representación de los conocimientos jurídicos, Modelización formal, Método SADT.

Qualité du résultat, mécanismes de gouvernance et performance boursière des firmes Internet

par Inès Messaoud, page 73

Le présent article a pour objectif d'identifier l'impact des liens entre les mécanismes de contrôle et d'incitation du manager et la qualité

de l'information comptable et financière sur la valorisation boursière des firmes Internet. En nous basant sur un échantillon de 173 entreprises, nos résultats montrent qu'une diminution de la qualité du résultat rapporté est associée à une concentration de la structure de propriété, une séparation entre les postes du manager et du président du conseil d'administration, une augmentation de la taille du conseil d'administration et de la proportion des administrateurs externes. Les décisions de rémunération et de changement du manager basées sur la performance comptable deviennent peu efficaces. Aux mesures de performance comptable sont substituées des mesures de performance du marché. Le changement du dirigeant semble être le mécanisme disciplinaire le plus apprécié par le marché. Les mécanismes de contrôle direct sont d'une moindre importance. La rémunération incitative basée sur les options occupe la troisième place. Enfin, les mécanismes de contrôle indirect sont les moins efficaces dans l'explication de la performance boursière des firmes Internet. **Mots-clés:** Qualité du résultat, structure de propriété, conseil d'administration, décisions de rémunération et de renouvellement, performance boursière des firmes Internet.



Earning quality, governance mechanisms and market performance of the Internet firms

by Inès Messaoud, page 73

*The aim of this paper is to identify the impact of the relationship between control and incentives mechanisms and the quality of the accounting and financial information on the valuation of Internet stocks. It is shown, on the basis of a sample of 173 Internet firms that a decrease of the earning quality is associated to a concentration of the ownership structure, a lesser CEO occupying at the same time the position of chairman of board and an increase in the size of the board of directors and the proportion of the external administrators. Compensation and renewal decisions of the manager based on the operational performance become less effective. Market performance measures replace operational performance measures. The CEO turnover seems to be the disciplinary mechanism most valued by the market. Direct control mechanisms have lesser importance. Incentive compensation based on stock-options plans comes in the third place. Finally, indirect control mechanisms are least effective in explaining the market performance of the Internet firms. **Key Words:** Earning quality, ownership structure, board of directors, compensation and renewal decisions, market performance of the Internet firms.*



Calidad del resultado, mecanismos de gobernación y bursátil actuación de las firmas internet

por Inès Messaoud, página 73

Este artículo apunta identificar el impacto de las relaciones entre los mecanismos del control y de la incitación del gerente y la calidad de la información contable y financiera sobre la valorización bursátil de las firmas Internet. Confiando para arriba en una muestra de 173 empresas, nuestros resultados demuestran que una reducción en la calidad del resultado divulgado se asocia a una concentración de la estructura de propiedad, una separación entre los puestos del gerente y el presidente del consejo de administración, un aumento de los efectivos del consejo de administración y la proporción de los administradores externas. Las decisiones de remuneración y cambio del gerente basados en la contabilidad actuación se muestran pequeño eficaz. Las medidas de la actuación del mercado substituyeron las medidas de la actuación de la contabilidad. El cambio de la directivo parece ser el mecanismo disciplinario el más apreciado por el mercado. Los mecanismos del control directo son de una menor importancia. La remuneración incentivo basada en las opciones ocupa el tercer lugar; por fin, los mecanismos del control indirecto son los m? s menos posible eficaz en la explicación de la bursátil actuación de

los firmas Internet. Palabras claves: Calidad del resultado, estructura de propiedad, consejo de administración, Las decisiones de remuneración y de la renovación, bursátil actuación de los firmas Internet.

La validation de l'alignement de projets sur la stratégie d'organisation: le cas du canal de Panama

par Jean-Paul Paquin, Alain Le Méhauté, Serge Raynal et Tamás Kopolyay, page 85

En dépit des difficultés et des risques considérables que devaient affronter les promoteurs du canal de Panama, ce dernier demeure toujours l'un des projets de développement stratégique durable les mieux réussis du XX^e siècle. Quel fut le secret de sa réussite ? Les auteurs considèrent que l'on doit chercher la réponse avant tout dans la qualité de l'alignement stratégique du projet, alignement qui s'obtient par un enchaînement systémique à rebours et successif de la logistique, des opérations et des tactiques à la stratégie d'organisation. La démarche du Cadre Stratégique de Projet (CSP) permet alors aux décideurs et managers de valider au préalable et en cours de réalisation l'alignement des projets sur la stratégie d'organisation. Mots-clés — Stratégie, tactiques, opérations, logistique. Management de projets. Démarche inductive systémique à rebours. Alignement stratégique de projet. Parties prenantes et indicateurs de rendement. Facteurs critiques de risque.



Validating the strategic alignment of projects on the organisation strategy: The case of the Panama Canal

by Jean-Paul Paquin, Alain Le Méhauté, Serge Raynal and Tamás Kopolyay, page 85

Probably one of the world's most economically sustainable development project was the Panama Canal Project. In spite of the formidable challenges and risks involved, the project was and still recognised as a major strategic success of the 20th Century. What was its secret? The authors demonstrate that the answer lies in the alignment of the project on the organisation's strategy; an alignment obtained by the systemic and successive embedding of the project's logistics, operations, and tactics into the organisation's strategy. As a general methodology, the Project Strategy Framework (PSF) proposes a systemic backward induction process that enables decision makers and managers to validate beforehand and during execution the project's alignment with the organisation's strategy. Keywords Terms- Strategy, tactics, operations, and logistics. Project management. Systemic backward induction process. Project strategy alignment. Stakeholders and performance indicators. Critical risk factors.



La validación del alineación de proyectos en relación con la estrategia de organización: El caso del Canal de Panama

por Jean-Paul Paquin, Alain Le Méhauté, Serge Raynal y Tamás Kopolyay, página 85

A pesar de las dificultades y los riesgos considerables con los que debían enfrentarse los promotores del Canal de Panamá, este último permanece siempre uno de los proyectos de desarrollo estratégico sostenido el más notable del siglo 20. ¿Cuál fue el secreto de su éxito? Los autores consideran que se debe buscar la respuesta ante todo en la calidad de la alineación estratégica del proyecto, alineación que se obtiene por una imbricación sistemática hacia atrás y sucesiva de la logística, las operaciones y las tácticas a la estrategia de organización. El método del Marco Estratégico de Proyecto (MEP) les permite entonces a los tomadores de decisión y gerentes validar previamente y durante la realización la alineación de los proyectos con la estrategia de la organización. 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.

Réseaux d'alliances et asymétries du pouvoir — Microsoft et les navigateurs Internet

par Rached Halloul, page 95

Le développement des alliances pose la question des dynamiques régissant le fonctionnement des réseaux ainsi constitués, et les répercussions que ces derniers peuvent avoir, notamment en matière de concurrence. Dans cette recherche, nous essayerons de montrer que les réseaux d'alliances peuvent être la source d'un pouvoir affectant les dynamiques concurrentielles ainsi que le développement et la diffusion technologique. L'examen du rôle joué par « Microsoft » dans le marché des navigateurs Internet, confirme qu'en présence d'une firme centrale dominant les autres membres, les réseaux se traduisent par la création de barrières à l'entrée qui restreignent la concurrence extra-réseaux et obligent les firmes à intégrer les réseaux en place. Mots-clés: Réseau, alliance, innovation, concurrence, microélectronique.



Alliance networks and power asymetries — Microsoft and the Internet navigators

by Rached Halloul, page 95

The development of alliances suggests a questioning on the dynamics of alliance networks as well as their impacts especially in the competition field. In this paper an attempt is made to show that alliance networks can be a source of power affecting competition dynamics, as well as the development and technological spread. The study of the role played by Microsoft in Internet navigators market confirms that in presence of a central firm dominating the other members, the networks create entry barriers which restrain extra-networks competition and forces firms to integrate the established networks. Key words: Network, innovation, competition, micro-electronics.



Redes de alianzas y asimetrías de poder — Microsoft y el navegantes Internet

por Rached Halloul, página 95

El desarrollo de las alianzas modifica las dinámicas que rigen el funcionamiento de las redes y sus repercusiones sobre la competencia. En esta investigación, deseamos mostrar que las redes de alianzas pueden ser al origen de un poder que modifica las dinámicas de la competencia, el desarrollo y la difusión tecnológica. El examen del papel jugado por Microsoft en el mercado de las navegantes Internet confirma que en la presencia de una empresa central dominando los otros miembros, las redes se traducen por la creación de barreras a la entrada que reducen la competencia extra-red y obligan las empresas a integrar las redes que ya existen. Palabras claves: Red, alianza, innovación, competencia, microelectrónica.

Performance et mesure de la décision: réflexions théoriques et applications sur le cas Tunisien

par Ziadi Jameleddine, page 107

Le contexte mondial dans lequel évoluent les entreprises actuellement est caractérisé par sa turbulence, sa complexité et son incertitude. Ceci oblige les entreprises à une forte vigilance à l'égard de leur environnement et une parfaite connaissance de leurs capacités internes. Partant de l'hypothèse affirmant l'existence d'une relation entre les performances de l'entreprise et ses choix stratégiques, à savoir sa stratégie ou celle de l'un de ses domaines d'activité. Cet article d'une portée empirique à travers l'application d'un modèle: profit impact Market strategy (PIMS) au niveau de certaines activités appartenant à différents secteurs de l'économie tunisienne, a cherché à déterminer du moins partiellement dans quelle mesure la performance d'une entreprise ou d'une activité est tributaire des manœuvres stratégiques et comment les décisions stratégiques mesurent la performance

mais en même temps la performance mesure les décisions et ou les manœuvres stratégiques. Les résultats obtenus démontrent :

- l'existence d'une relation entre la performance de l'activité (entreprise) et les facteurs exprimant les actions ou les manœuvres stratégiques des entreprises tunisiennes. Cette relation est assez validée pour toutes les activités étudiées.
- Les résultats obtenus pour le cas tunisien sont conformes aux résultats des travaux antérieurs recourant à l'application du PIMS dans d'autres pays.
- La spécificité du cas tunisien réside au fait qu'on a introduit des variables qui n'ont pas été retenues auparavant par le modèle « PIMS » et qui se sont révélées très influentes sur les performances de l'entreprise, telles que les variables liées à la GRH et la régulation sociale pour l'industrie manufacturière et les variables liées à la structure organisationnelle pour les secteurs de services.

Mots-clés: Décision stratégique, performance, compétitivité, sensibilité, PIMS.



Performance and decision measurement: theoretical reflexions and a Tunisian cases application

by Ziadi Jameleddine, page 107

The global context in which companies are currently moving is characterized by turbulence, complexity and uncertainty, compelling such companies to be extremely watchful as regards their environment and to gain perfect knowledge of their internal capacities. Starting from the assumption that confirms the existence of a relationship between the company's performance and its strategic choices, that is to say its proper strategy or the strategy of one of its business units, this article of empiric importance, through the application of a model, i.e. the Profit Impact Market Strategy (PIMS) on the level of certain activities within the scope of various sectors of Tunisian economy, tries to determine at least partially to what extent the performance of a company or a commercial activity depends on strategic manoeuvres and how strategic decisions measure the performance, but how at the same time performance is a measuring stick for decisions and/or strategic manoeuvres.

- *The results obtained show the existence of a link between the performance of the commercial activity (company) and the factors expressing the actions or strategic manoeuvres of Tunisian companies.*
- *This link or relationship is sufficiently confirmed for all commercial activities studied. The results obtained for the Tunisian case study are in accordance with the results of former research work using PIMS in other countries.*
- *The specificity of the Tunisian example is residing in the fact that variables were introduced which were not held back before by the PIMS model and which proved to be very influential on the company's performance, such as the variables related to HRM and social regulation for the manufacturing industry and the variables related to the organisational structure for the service sector.*

Keywords: Strategic decision, performance, competitiveness, sensibility, PIMS. w



Resultados y medidas de la decision: reflexiones teoricas y aplicaciones sobre el caso tunecino

por Ziadi Jameleddine, pagina 107

El contexto mundial en el cual evolucionan actualmente las empresas es caracterizado por su turbulencia, su complejidad y su incertidumbre. Esto obliga a las empresas a una fuerte vigilancia respecto a su medio ambiente y un perfecto conocimiento de sus capacidades internas. A partir de la hipótesis que afirma la existencia de una relación entre los resultados de la empresa y sus elecciones estratégicas a saber su estrategia o la del una de sus ámbitos de actividad. Este artículo de un alcance empírico a través de la aplicación de un

modelo: beneficio impacto Market strategy (PIMS) en algunas actividades que pertenecían a distintos sectores de la economía tunecina, pretendió determinar parcialmente al menos en qué medida el resultado de una empresa o de una actividad es tributario de los man?uvres estratégicos y cómo las decisiones estratégicas miden el resultado pero al mismo tiempo el resultado mide las decisiones y o los man?uvres estratégicos. Los resultados obtenidos demuestran:

- *la existencia de una relación entre el resultado de la actividad (empresa) y los factores que expresan las acciones o los man?uvres estratégicos de las empresas tunecinas. Esta relación se valida bastante para todas las actividades estudiadas.*
- *Los resultados obtenidos para el caso tunecino son conformes con los resultados de los trabajos previos que recurren a la aplicación del PIMS en otros países.*
- *La especificidad del caso tunecino reside al hecho de que se introdujeron variables que no han sido retenidas antes por el modelo « PIMS » y que se revelaron muy influentes sobre los resultados de la empresa como las variables vinculadas al GRH y el reglamento sociales para la industria manufacturera y las variables vinculadas a la estructura organizativa para los sectores de servicios.*

Palabras claves: Decision estrategica, performance, competitividad, sensibilidad, estrategia de impacto de beneficio.

Attention et formes réticulées d'organisation: le cas des communautés cognitives

par Alain Cucchi, page 125

Cette recherche s'intéresse à la notion d'attention, cette étape particulière où l'individu sélectionne l'information qui lui semble pertinente pour décider. Dans ce but, une première partie présente différents aspects de l'attention, tant du point de vue individuel qu'organisationnel. Dans une deuxième partie, une forme particulière d'organisation appelée communauté cognitive est présentée. A partir d'une étude portant sur 62 entrepreneurs adhérant à ces formes communautaires, nous nous intéressons à différentes formes de traitement de l'information qui peuvent s'y développer. Utilisant un algorithme d'inspiration bio-mimétique de classification, deux classes sont identifiées. Elles permettent de mieux comprendre en quoi ces organisations non productives permettent de développer les capacités d'attention. Les résultats montrent qu'il existe plusieurs modèles permettant d'expliquer le niveau d'attention perçu par les adhérents. Ils montrent également l'influence des activités relationnelles et des attentes individuelles sur le développement de ces capacités inter organisationnelles d'attention. Mots-clés: attention, réseau, communauté cognitive, classification.



Attention and Network Organizations: the case of the « cognitive communities »

by Alain Cucchi, page 125

This work is about a specific step of the decision process called « attention ». The first part of this work describes different aspects of the « attention » from an individual and an organisational point of view. In the second part, we speak about interorganisational collaborations, called « cognitive communities », that are not interested in the production of market products and services. These communities are built upon their abilities to create favourable informational and decisional opportunities. 62 head managers belonging to three « cognitive communities » are interviewed in order to understand how such communities may improve attention capabilities. Results show that it is relevant to distinguish two classes with a related regression model in order to explain a level of perceived attention. Keywords: attention, network, cognitive community, classification.

**Atención y formas reticuladas de organización:
El caso de comunidades cognoscitivas**

por Alain Cucchi, página 125

Esta investigación se interesa por la noción de atención, esta etapa particular donde el individuo selecciona la información que le parece pertinente para decidir. En esta meta, una primera parte presenta diferentes aspectos de la atención, tanto del punto de vista individual como organizacional. En una segunda parte, está presentada una forma particular de organización llamada comunidad cognoscitiva. A partir de un estudio sobre 62 empresarios que han adherido a estas formas comunitarias, nos interesamos por diferentes formas de tratamiento de la información que puede desarrollarse en él. Al utilizar, un algoritmo de inspiración bio-mimética de clasificación, dos clases son identificadas. Permiten entender mejor en que estas organizaciones no productivas permiten desarrollar las capacidades de atención. Los resultados muestran que existen varios modelos que permiten explicar el nivel de atención percibido por los adherentes. Muestran también la influencia de la actividades relacionales y las esperas individuales sobre el desarrollo de estas capacidades interorganizacionales de atención. Palabras clave: Atención, comunidades cognoscitivas, clasificación.

**L'apprentissage organisationnel et individuel
dans le processus de décision**

par Marc Bollecker et Laurence Durat, page 139

Les nombreuses contributions théoriques traitant de l'apprentissage organisationnel n'ont pas encore réglé réellement la question du passage du savoir individuel vers le savoir collectif, notamment dans la prise de décision. Cet article tente alors d'y apporter un éclairage au travers d'une analyse conceptuelle, d'une part, et d'une étude empirique qualitative réalisée auprès de 21 dirigeants, d'autre part. Les résultats de cette étude montrent, notamment, l'importance de remettre en cause le caractère fragmenté et linéaire de la problématique du transfert de l'apprentissage individuel vers l'apprentissage organisationnel et contribuent à plaider plutôt en faveur d'une approche intégrée et constructiviste. Mots-clés: Apprentissage individuel et organisationnel, dirigeants, décision.

**Individual and organisational learning
in the decision-making process**

by Marc Bollecker and Laurence Durat, page 139

Many theoretical contributions treating of organisational learning are not really settled yet the question of the passage from individual knowledge towards collective knowledge, in particular in the decision-making. This article tries to clarify this question through an conceptual analyzes, on one side, and an empirical study carried out on 21 top managers, on other side. The results of this study shows, particularly, the importance to call into question the fragmented and linear character from the problem of the transfer from the individual learning towards the organisational learning and to pleading rather in favour of an integrated and constructivist approach. Keyword: Individual and organizational learning, top managers, decision.

**Aprendizaje individual y colectivo
de los procesos de toma de decisiones**

por Marc Bollecker y Laurence Durat, página 139

Muchas de las contribuciones teóricas que tratan el aprendizaje colectivo no resuelven aún la cuestión del paso entre el conocimiento individual y el conocimiento colectivo, especialmente en lo relativo a la toma de decisiones. Este artículo trata de aclarar la cuestión mediante un análisis conceptual, por una parte, y un estudio empírico llevado a cabo con 21 altos directivos, por otra. El resultado de este estudio

muestra principalmente la importancia de cuestionarse el carácter lineal y fragmentado del problema de la transferencia entre el aprendizaje individual y el colectivo y de interpelar a favor de un estudio constructivo e integrado. Palabras clave: Aprendizaje individual y colectivo, directivos, decisiones.

**Réflexions sur la construction de l'identité de cadres industriels
à l'épreuve de la mobilité internationale**

par Philippe Pierre, page 149

La vie en entreprise est aujourd'hui marquée par ce constat tout simple : chacun, dans son activité quotidienne, découvre qu'il peut se situer aussi par rapport à d'autres cultures et plus seulement dans sa propre société nationale. Ainsi, à mesure que se diversifient pratiques d'expatriation et internationalisation de l'activité, les stratégies des firmes multinationales reposent de plus en plus sur des processus de socialisation de leurs membres qui cherchent à développer et renforcer une culture « globale » d'entreprise, sans mettre en péril les cultures des filiales locales. Les spécialistes parlent de management interculturel. Des fonctions d'« ambassadeur d'entreprise » sont assignées à une nouvelle génération de cadres internationaux dont la mission sera de jouer un rôle efficace d'interface entre siège et filiales, comme entre filiales elles-mêmes, une fois qu'ils seront bien « imprégnés » de la culture de l'entreprise comme des particularismes des différents marchés. Le processus par lequel ces cadres internationaux continuent à s'approprier l'esprit de la communauté à laquelle ils appartiennent et, en même temps, s'identifient à des rôles professionnels en apprenant à les jouer de manière personnelle et efficace, hors de leur contexte culturel d'origine, est un objet d'étude fécond mais peu étudié. Cette question a été le plus souvent évoquée en termes d'assimilation mécanique aux valeurs de l'entreprise, de ses dirigeants, ou de dualité identitaire insurmontable pour le salarié (le trop fameux « choc culturel »). Loin de cela, les modalités de socialisation des cadres internationaux d'Alpha illustrent un type d'intégration difficile et qui se manifeste en une multiplicité d'expériences vécues liées à l'international. Derrière l'immédiate « adhésion » réclamée par les instances dirigeantes, s'opère, au cours de la mobilité internationale, un travail réflexif entre la subjectivité du manager, son rapport à ses origines, et l'objectivité de ses rôles sociaux. A un niveau individuel, être un cadre international, c'est une manière particulière de vivre l'expérience en terre étrangère, ou plutôt, plusieurs manières de vivre des stratégies de l'identité liées à la manipulation de son ethnicité dans un contexte de forte mobilité géographique et fonctionnelle. Cet article démontre aussi que la socialisation des cadres internationaux ne se définit pas à travers une même culture mondiale ou transnationale des élites qui ferait disparaître les enracinements ethniques et les différences nationales. La « communauté », le registre des appartenances ne disparaissent pas dans l'entreprise « mondialisée ». Ainsi, de plus en plus, les grandes entreprises possèdent la caractéristique de favoriser une multiplication d'espaces sociaux de référence dans lesquels les individus peuvent partiellement user de manière stratégique à travers la mise en place d'une mobilité sociale fondée sur la diversification des définitions de soi. Entretien un rapport dynamique à leurs identifications ethniques et culturelles qu'ils cherchent à agencer en récit de vie, les cadres internationaux confirment qu'une des scènes premières de la sociologie de l'entreprise, est le contact de face-à-face avec cet autre avec lequel on est contraint de coopérer. Mots-clés: Mobilité internationale, confrontation interculturelle, socialisation professionnelle, ethnicité, stratégies identitaires.

**Industry executives and international mobility:
reflections on constructing an identity**

by Philippe Pierre, page 149

Today, company life is influenced by this simple observation : all individuals, in their daily activity, are discovering that they are able

to position themselves with regard to other cultures and no longer simply within their own national society. Thus, as expatriation practices and business internationalisation diversify, the strategies of multinational firms increasingly rely on processes of socialising their employees, who are seeking to develop and reinforce a « global » company culture, without endangering the cultures of local subsidiaries. Specialists have coined the term « intercultural management ». The role of « company ambassador » is allocated to a new generation of international executives whose mission will be to play an effective role as interface between head office and its subsidiaries — and between the subsidiaries themselves — once they have been suitably « impregnated » with the company culture and the particular features of different markets. The process by which international executives continue to adopt the spirit of the community which they belong to and, at the same time, identify themselves with professional roles by learning to handle them in a personal and effective manner, outside the context of their culture of origin, is a fertile area of study which has not yet been explored to any great extent. This issue has most often been evoked in terms of the mechanical assimilation of company or management values, or in terms of the dual identity which employees are unable to overcome (the infamous « culture shock »). Far removed from this, the socialisation modes of Alpha international executives demonstrate a type of problematic integration, which is shown through a series of experiences linked to the international context. Underlying the immediate « adherence » demanded by managing bodies, a process of reflection takes place, during international mobility, which operates between the subjectivity of management, one's relationship with one's origins and the objectivity of one's social roles. At an individual level, being an international executive is a unique way of living the experience abroad, or rather, several different ways of experiencing identity strategies linked to the manipulation of one's ethnicity in a context of significant geographical and functional mobility. This article also demonstrates that the socialisation of international executives does not define itself through one single global or transnational elitist culture, which will eliminate ethnic roots and national differences. The « community », this set of affiliations, will not disappear in the « globalised » company. Hence, to an increasing extent, large companies can be characterised as favouring a multiplication of areas of social reference, which can partially be used in a strategic manner via the implementation of social mobility based on the diversification of definitions of oneself. Maintaining a dynamic relationship with their ethnic or cultural identifications which they seek to weave together as a life story, international executives confirm that one of the key aspects of business sociology is face to face contact with this « other » person with which one is obliged to cooperate. Keywords: International transfer, Intercultural Confrontation, Professional socialization, Ethnicity, Identity Strategies.



Algunas reflexiones sobre la construcción de la identidad de los ejecutivos industriales enfrentados con la movilidad internacional
por Philippe Pierre, página 149

La vida en las empresas queda hoy marcada por una situación sumamente sencilla: cada cual, en su actividad cotidiana, descubre que también puede situarse en relación con otras culturas y ya no únicamente en el marco de su sociedad nacional. Así pues, a medida de que se van diversificando los hábitos de expatriación y de internacionalización de la actividad, las estrategias de las compañías multinacionales se van fundamentando cada vez más en determinados procesos de socialización de sus miembros e intentan desarrollar y fomentar una cultura « global » de empresa, sin obstaculizar las culturas de las filiales locales. Los especialistas hablan de management intercultural. Se asignan cargos de « embajador de empresa » a una nueva generación de ejecutivos internacionales cuya misión

consiste en desempeñar un papel eficaz de interfaz entre la sede y las filiales, y también entre las mismas filiales, previa « impregnación » de la cultura de la empresa y también de las particularidades de los distintos mercados. El proceso por el cual estos ejecutivos internacionales continúan a apropiarse el espíritu de la comunidad a la que pertenecen, identificándose también con cargos profesionales, aprendiendo a desempeñarlos de manera personal y eficiente, fuera de su contexto cultural de origen, constituye un objeto de análisis fecundo pero no obstante hasta ahora poco estudiado. El tema fue a menudo evocado en términos de asimilación mecánica a los valores de la empresa, de sus dirigentes o de una dualidad de identidad insuperable para el empleado (el demasiado famoso « choque cultural »). Muy alejado de esto, las modalidades de socialización de los ejecutivos internacionales de Alpha ilustran un tipo difícil de integración que se plasma en un gran número de experiencias propias relacionadas con el ámbito internacional. Más allá de la inmediata « adhesión » que reclaman las instancias dirigentes con motivo de la movilidad internacional, se opera una labor de reflexión entre la subjetividad del manager, su relación con sus orígenes, y la objetividad de sus funciones sociales. A nivel individual, ser ejecutivo internacional es una manera específica de vivir la experiencia en tierra extranjera, o, mejor dicho, varias maneras de vivir estrategias de identidad relacionadas con el manejo de su naturaleza étnica dentro de un contexto de gran movilidad geográfica y funcional. El presente artículo demuestra también que la socialización de los ejecutivos internacionales no se define a través de una misma cultura mundial o transnacional de las élites que contribuyese en la desaparición de las arraigos étnicos de las diferencias nacionales. La « comunidad », el sentido de las pertenencias no desaparecen en la empresa « globalizada ». Así pues, las empresas se caracterizan cada día más por el hecho de favorecer la multiplicación de espacios sociales de referencia en los que los individuos pueden usar en parte de manera estratégica a través del implemento de la movilidad social basada en la diversificación de las definiciones del sí. Al mantener una relación dinámica con sus identificaciones étnicas y culturales que intentan ordenar en relato de vida, los ejecutivos internacionales confirman el hecho de que uno de los primeros escenarios de la sociología empresarial reside en el contacto cara a cara con aquel con quien uno tiene obligación de colaborar. Palabras claves: Movilidad internacional, Confrontación intercultural, Socialización profesional, Identidad étnica, Estrategias de identidad.

Comment les signaux d'alerte, nommés « erreurs », agissent-ils sur les liens entre les jeunes diplômés et leurs hiérarchiques ?
par Christian Bourion, page 159

A partir d'un observatoire permanent de récits d'expériences, la recherche montre comment il est possible de réunir des retours d'expériences sur les erreurs professionnelles. L'analyse de 171 contextes d'erreurs concernant 139 professionnels situés au sein de 1047 récits d'expériences, a démontré que l'erreur est un signal stratégique, en ce sens qu'il n'est pas qu'un simple moyen de corriger une procédure, mais aussi et surtout une occasion de créer du lien social, pour autant que nous respections quelques procédures simples dans son traitement. La communication prescrit une double procédure, respectivement au « N + 1 » et à l'auteur de l'erreur. Du point de vue méthodologique, la démarche repose sur le traitement de données qualitatives suivant une application empirico-inductive de la Grounded Theory. Mots-clés: Erreur, débriefing, lien social, management, observatoire, Récit de vie, REX, Retour d'expérience.



The impact of strategic signals, named « mistakes », on relationships between graduates and Managers
by Christian Bourion, page 159

Based on an ongoing collection, observation and analysis of life stories, the following research shows how information on mistakes in the professional field can be gathered by means of successive sortings. After having analyzed 171 situations of mistake in relation with 139 managers, amongst 1047 life stories, we have underscored that a mistake is a strategic signal, meaning that it is not only a means to review a procedure, but that it is also an opportunity to create a social link, insofar as easy amendment procedures are observed. A double procedure is recommended, aimed at the author of the mistake and his » N + 1 ». From a methodological point of view, this approach is an empirico-inductive application of the Grounded Theory. Keywords: Error, brief, social bond, management, observatory, Account of life, REX, Experience feedback.



La influencia de esos señales de alerta que son « los errores » sobre las relaciones entre los empresarios y los nuevos titulados

por Christian Bourion, página 159

A partir de un observatorio permanente de relatos de experiencias, la investigación muestra cómo podemos reunir relatos de experiencias sobre los errores profesionales. El análisis de 171 contextos de errores relativos a 139 titulados, en el marco de 1047 relatos de experiencias, ha demostrado que el error es una señal estratégico, es decir que no es simplemente un medio de corregir un proceso pero también y sobre todo una ocasión de crear lazos sociales, siempre que respetemos algunos procesos simples en su tratamiento. La comunicación prescribe un doble proceso, respectivamente a N + 1 y al autor del error. Desde el punto de vista metodológico, este estudio se basa en el tratamiento de datos cualitativos según una aplicación empírico-inductiva del Grounded Theory. Palabras-claves: Error, informe, vínculo social, dirección, observatorio, Relato de vida, REX, Vuelta de experiencia.

Le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euro-méditerranéennes en question: Le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes

par Karim Said, page 177

Ce papier se propose d'analyser, à partir d'un échantillon de 56 alliances euro-méditerranéennes, les modalités de transfert de capacités technologiques et managériales inter-entreprises. Il ressort de notre investigation que les entreprises européennes cherchent essentiellement à travers ces accords à bénéficier des avantages de coûts et à contourner les barrières douanières. Il apparaît, en outre, que les motivations des entreprises tunisiennes et égyptiennes à contracter avec un partenaire européen diffèrent et varient en fonction de la forme de l'engagement contractuel. Enfin, la nature du transfert entre les partenaires semble se cantonner, dans un premier temps, essentiellement aux produits cédés puis s'élargit au fil du temps aux processus technologiques et managériaux qui leur sont associés. Mots-clés: alliance stratégique, transfert de technologie, capacité managériale, accords nord-sud.



The problem of the transfer of skills within euro-Mediterranean alliances: the case of Tunisian and Egyptian firms

by Karim Said, page 177

This paper, based on the study of a sample of 56 euro-Mediterranean agreements, sets out to examine the way in which technological and managerial skills are transferred from one company to another. From this study it appears that European firms see these partnerships mainly as a means to circumvent tariff barriers and to reduce their costs. It emerges also that the motivations of Egyptian and Tunisian firms when establishing contracts with European partners are quite different and seem to vary with time and depending on the nature of their partnership. Moreover, the nature of exchanges that take place concern, at

the beginning, mainly the products transferred, but then, with time, they are gradually complemented by the transfer of managerial and technological processes. Keywords: Strategic alliance, technological transfer, managerial capacity, north-south agreement



El traslado de las competencias en el seno de las alianzas entre empresas euro mediterráneas en cuestión: el caso de las empresas tunecinas y egipcias

por Karim Said, página 177

Este documento tiene como meta el análisis, a partir de una muestra de 56 alianzas euro mediterráneas, de las modalidades del traslado de las capacidades tecnológicas y manageriales entre las empresas. Resulta de nuestra investigación que las empresas europeas quieren sobre todo, a través de estos acuerdos, disfrutar de las ventajas de los costes y evitar las barreras aduaneras. Es evidente que, además, las motivaciones de las empresas tunecinas y egipcias para contratar con socios europeos difieren y cambian según la forma del compromiso contractual. Por fin, el origen del traslado entre los socios parece atenderse, en primer lugar, sobre todo a los productos cedidos, y después, va ensanchándose a lo largo del tiempo a los procesos tecnológicos y manageriales que les son asociados. Palabras-claves: Alianza estratégica, transferencia de tecnología, capacidad de gestión, acuerdos Norte-Sur.

Les cadres intermédiaires, leviers du changement radical

par Gaha Chiha, page 183

Si la problématique du changement a été largement débattue dans la littérature spécialisée, ses instigateurs et les raisons qui les animent n'ont pas été suffisamment analysés. Dans le présent travail, nous chercherons à montrer que le changement radical est souvent le propre des cadres moyens et non de « l'équipe dirigeante » comme le soutenait Crozier, M. (1991 : 117). A partir de l'analyse de deux métaphores et l'examen de la littérature spécialisée, nous cherchons à expliquer pourquoi les cadres intermédiaires sont un véritable réservoir de compétences et les mieux placés pour entamer des changements significatifs. Mots-clés: Changement organisationnel, changement radical, cadres moyens, information paradoxale.



The middle managers, levers of radical change

by Gaha Chiha, page 183

Organizational change has been largely debated within the organization theory literature. However, little is still said about the role and motivations of actors involved in organizational change processes. This paper emphasizes the growing role of the middle managers in the management of radical change rather than the top management as stated by Crozier, M. (1991:117). Drawing on a literature review and the analysis of two metaphors, we explain why middle managers should be considered as the core knowledge base of the corporation and why they are the most important actors in leveraging organization's radical change capabilities. Keywords: Organizational change, radical change, middle managers, paradoxical information.



Los protagonistas del cambio en la organización de la empresa

por Gaha Chiha, página 183

Si le problemática del cambio fue ampliamente debatida en la literatura especializada, sus instigadores y las razones que los amiran no han sido suficientemente analizados. Por otro lado, muchos autores sostienen que « el principal motor del cambio, es siempre el equipo dirigente y particularmente el jefe de empresa » (Crozier 1991:117). En este trabajo, intentaremos demostrar que el cambio radical emana muchas veces de los

ejecutivos. Partiendo del análisis de un ejemplo metafórico y por la vuelta al funcionamiento biológico, explicaremos en qué los miembros del personal dirigente, depositarios de la información paradójica, están lomejor situados para emprender unos cambios significativos. Prestar más atención en cuanto a la importancia de esta categoría del personal, a menudo sacrificada por culpa de los procesos de desengrasado o de reestructuración y mostrar su importancia como elemento central en cualquier ola de cambio, este es el objetivo que pretende alcanzar el análisis siguiente. Palabras claves: Cambio del organización, cambio radical, encardagados medios, información paradójico.

**Mode d'apprentissage e-learning:
vers quelle cohérence organisationnelle ?**

par Corinne Baujard, page 189

La démarche inductive préconisée par la *Grounded Theory* est appliquée aux modes d'apprentissage *e-learning* tels qu'ils apparaissent dans les retours d'expérience. Selon les entreprises, la décision d'adoption dépend largement de la cohérence entre l'environnement technologique et les pratiques de formation des entreprises. On parvient ainsi à distinguer trois types contrastés de parcours d'apprentissage. Il en ressort que l'avantage présenté par la solution *e-learning* est autant lié aux ressources internes des organisations qu'aux volontés concurrentielles des entreprises. Cette situation rend particulièrement délicat l'alignement de la formation *e-learning* sur les orientations stratégiques. La cohérence organisationnelle dépend de la variété des expériences, des mécanismes d'apprentissage, mais également de la volonté des acteurs. Mots-clés: *e-learning*, système d'information, pratiques de formation, cohérence, *Grounded Theory*.



**E-learning training methods:
which organizational coherence ?**

by Corinne Baujard, page 189

The inductive approach advocated by the *Grounded Theory* is applied to *e-learning* training methods as they appear in the experience gained. According to companies the adoption decision is largely dependent on coherence between the technological environment, the quality of the information system and the training practices used by the companies. There appear to be three main scenarios, which though different are complementary, depending on whether the company's *e-learning* initiatives have been ambitious, cautious, or negotiated. The advantage that *e-learning* can bring is as much linked to the internal resources of the organisations as to the managerial desires of those in charge. This situation makes aligning *e-learning* training with strategic orientations a particularly delicate matter. Key-words: *e-learning*, information systems, practice formation, coherence, *Grounded Theory*.



**Métodos de aprendizaje e-learning:
qué coherencia organizativa ?**

por Corinne Baujard, página 189

El acercamiento inductivo abogado por la *Grounded Theory* a tierra se aplica a la adopción de los métodos del *e-learning* mientras que aparecen en la experiencia ganada. Según las compañías la decisión de la adopción se fuerza más o menos, o libre. Es en gran parte dependiente en coherencia entre el ambiente tecnológico, la calidad del sistema de información y el entrenamiento practica utilizado por las compañías. La ventaja que el *e-learning* puede traer se liga tanto a los recursos internos de las organizaciones en cuanto a los deseos directivos de éstos en carga. Palabras claves: *e-aprendiendo*, los sistemas de información, prácticas del entrenamiento, coherencia, *Grounded Theory*.