

Résumés des articles — Abstract — Resumen

Graecia capta ferum victorem cepit... ou « Messieurs, il est cinq heures, le cours est terminé » !

par Philippe Naszályi, directeur de la RSG, page 5

En mariant ce vers d'Horace qui constitue à lui seul un programme, et la dernière phrase, prononcée par Henri Bergson, entend introduire le numéro double de l'Automne par un analyse critique de l'enseignement supérieur français notamment à l'aune du « classement de Shanghai et des interférences qui peuvent exister avec le management. Une constatation s'impose : contrairement aux touristes, les étudiants européens choisissent une autre destination que la France ! Ce n'est pas le pays qu'ils rejettent, loin de là, mais bien un système universitaire que les lois de 1968 et surtout de 1984, sans compter la politique dangereusement corporatiste et archaïque, de 2002 à 2007, ont laissé se dégrader pour en arriver là où il en est ! Mais les chiffres démontrent aussi qu'il y a bien en germe, voire déjà en éclosion, un modèle de management et de gestion de l'innovation à l'européenne avec des nuances nationales. Si on le veut, il aura ses extensions francophones et naturellement méditerranéennes. Quant au classement de Shanghai, si popularisé comme une « rumeur », qui réellement se pose la question de la validité de ses critères? Le nombre de citations ou publications anglo-américaines dont on peut contester non seulement la validité scientifique, mais aussi dénoncer le développement ne leur sein du plagiat, ne peut être une référence reconnue par les Européens. Ceux-ci en effet, en particulier dans les sciences humaines et sociales, comme le management, n'ont absolument pas la culture et les méthodes de l'outre-Atlantique. Puisqu'il existe chez les étudiants un début de consensus pour bâtir un modèle euro-méditerranéen dans l'enseignement supérieur, pourquoi ne pas franchir le pas dans le domaine de la Recherche et de son évaluation ? Mais pour cela, il faut accepter de cesser de favoriser le « copinage », le corporatisme, ce que l'on résume par le « Kakistocratie » qui est le pouvoir des médiocres. Comme les Grecs et bien que vaincus, il faut reprendre confiance et diffuser sa culture. C'est la raison de la référence au vers d'Horace et au sens magistral d'Henri Bergson. La puissance d'un Nation, n'est pas liée d'abord à sa richesse matérielle ou à sa puissance militaire, mais à son rayonnement culturel. Si nous ne nous trompons pas de combat car la mondialisation renouvelée impose que les universités et les grandes écoles du monde entier attirent des étudiants étrangers pour renforcer leur ouverture internationale. C'est là une exigence des entreprises, PME comprises qui loin de succomber à la dangereuse « rumeur », savent que l'Intelligence et l'Innovation sont la source de la survie. C'est le thème central de ce numéro double organisé autour de quatre dossiers :

- Entreprendre ... sur quel modèle, de quelle manière ?
- Comment organiser l'Economie de la Connaissance en entreprise ?
- Comment former et quelle Formation assurer ?
- Pour aboutir à l'essentiel, qui est d'assurer le management du facteur humain.



Graecia capta ferum victorem cepit... or "Gentlemen, it is five o'clock, the class is over"!

by Philippe Naszályi, editor of RSG, page 5

The combination of this verse of Horace, which is a curriculum in itself, and the phrase uttered by Henri Bergson is meant to introduce the double issue of autumn by a critical analysis of the French higher education especially in the context of "Shanghai classification and the interferences that might exist with the management. Observation: as opposed to the tourists, European students opt for another destination and not France! It is not the country that they reject rather it is a university system that the laws of 1968 and particularly of 1984, not to forget the dangerously corporate and archaic policy, from 2002 to 2007, have left to degrade to the point where it is today! But figures also demonstrate the fact that there is surely a seed or an idea already in bloom, of a model of management and administration of innovation in the European way with national touches. If one wishes, it will have its Francophone and, of course, Mediterranean extensions. As regards to Shanghai classification that has been so popularized as a "rumour", is there anyone who actually questions the validity of these criteria? The numerous Anglo-American quotes or publications can not be recognized as a reference by the Europeans as one can question not just their scientific validity but also expose the development of plagiary amidst them. In fact, these, especially the ones that are in human and social sciences such as management, do not have absolutely any culture and methods of America. As students have started having a consensus for

making a Euro-Mediterranean model in higher education then why not decide to take a step in the domain of Research and its evaluation? But for this, one must accept to stop favouring "cronism", corporatism, known as "Kakistocratie" which is the power of the mediocre. One must regain confidence and spread one's culture, like Greeks, in spite of being defeated. This is the reason for reference to the verse of Horace and authoritative sense of Henri Bergson. The strength of a Nation is not linked to first its material wealth or its military strength but to its cultural influence. If we do not forget to fight because renewed globalisation requires that the universities and the prestigious institutes worldwide attract foreign students to reinforce their international exposure. It is here a need of enterprises, including SME that far from succumbing to the dangerous "rumour", know that Intelligence and Innovation are the source of survival. It is the main theme of this double issue organised around four dossiers.

- Launch... around which model, how?
- How to organise the Economy of Knowledge in enterprise?
- How to train and which Training to provide?
- To arrive at the essential, i.e. ensuring the management of people issues.



Graecia capta ferum victorem cepit... o ¡"Señores, son las cinco, la clase ha acabado"!

por Philippe Naszályi, director de la RSG, página 5

Combinando este verso de Horacio, que por sí solo constituye un programa, con la última frase pronunciada por Henri Bergson, pretendo introducir el número doble de Otoño haciendo un análisis crítico de la enseñanza superior francesa, principalmente en función de la "clasificación de Shanghai" y de las interferencias que pueden existir con el management. Una constatación se impone: al contrario de los turistas, ¡los estudiantes europeos eligen otro destino distinto a Francia! No es el país lo que rechazan, ni mucho menos, sino precisamente el sistema universitario que las leyes de 1968 y sobre todo de 1984, sin hablar de la política peligrosamente corporativista y arcaica de 2002 a 2007, han dejado degradarse para llegar al punto en el que está! Pero las cifras muestran también que sí existe, en estado latente e incluso manifestándose ya, un modelo de management y de gestión de la innovación al estilo europeo con matices nacionales. Si así lo queremos, el mismo tendrá sus extensiones francófonas y naturalmente mediterráneas. En cuanto a la clasificación de Shanghai, tan popularizada como un "rumor", ¿quién se plantea realmente la cuestión de la validez de sus criterios? El número de citas o publicaciones angloamericanas de las que no sólo se puede poner en tela de juicio la validez científica, sino también denunciar el desarrollo en su seno del plagio, no puede ser una referencia reconocida por los europeos. En efecto, éstos, especialmente en las ciencias humanas y sociales, tal como el management, no tienen en absoluto la cultura y los métodos del ultra-Atlántico. Puesto que entre los estudiantes existe un inicio de consenso para edificar un modelo euromediterráneo en la enseñanza superior, ¿por qué no dar el paso en el ámbito de la Investigación y de su evaluación? Pero para eso, hay que aceptar dejar de favorecer el "amiguismo", el corporativismo, eso que se resume con el término "Kakistocracia" que es el gobierno de los peores. Al igual que los griegos y aunque vencidos, tenemos que recobrar la confianza y divulgar nuestra cultura. Este es el motivo de la referencia al verso de Horacio y al sentido magistral de Henri Bergson. El poder de una Nación no está ligado primero a su riqueza material o a su poderío militar, sino a su proyección cultural. Siempre que no nos equivoquemos de combate, pues la mundialización renovada impone que las universidades y las escuelas superiores de todo el mundo atraigan a estudiantes extranjeros para reforzar su apertura internacional. Esta es una exigencia de las empresas, PYME incluidas, las cuales lejos de sucumbir al peligroso "rumor", saben que la Inteligencia y la Innovación son la fuente de la supervivencia. Este es el tema central de este número doble organizado alrededor de cuatro dossieres

- Emprender ... ¿en base a qué modelo, de qué forma?
- ¿Cómo organizar la Economía del Conocimiento en las empresas?
- ¿Cómo formar y qué Formación impartir?
- Para llegar a lo esencial, que es asumir el management del factor humano.

ENTREPRENDRE...

LAUNCH... / EMPRENDER...

L'entreprise Est Européenne résiste au modèle occidental

par Claude Martin, page 17

Le management dans les entreprises de l'Est de l'Europe a conservé ses particularités culturelles nationales, même si le modèle anglo-saxon s'est largement diffusé depuis la chute du mur de Berlin. Cet article fait référence à des publications et travaux conduits dans plusieurs pays d'Europe centrale. On rappelle, tout d'abord, les changements intervenus dans les économies des pays de l'Est de l'Europe depuis

1989, avant de faire le point sur la situation des entreprises et les styles de gestion. Cinq cas (Pologne, Slovaquie, Tchéquie, Hongrie et Roumanie) ont été retenus. La situation des dirigeants est envisagée à travers les attitudes à l'égard du pouvoir et des investissements étrangers (A. Wegrowska). La gestion des ressources humaines en Europe centrale et l'influence des cultures nationales. Université Technique de Lodz. Mémoire de Master. 2005, Dir. Claude Martin), celle des cadres à travers leurs responsabilités. Parallèlement, on étudiera la situation des salariés, à travers les conditions de recrutement et de licenciement, le niveau des salaires et la formation professionnelle. Mot-clés : Entreprise Est Européenne – Management – Particularités Culturelles Nationales.



East European firm holds out against west model

by Claude Martin, page 17

Management in the Eastern countries kept ones national cultural characteristics, even if the North American model has undergone a sizeable expansion since the fall of the Berliner wall. This paper refers to publications and investigations made in several countries in the central Europe. First, we sum up the main economic changes in these countries before analyzing the situations in firms and management styles. Five cases (Poland, Slovakia, Czech Republic, Hungary and Romania) are discussed. The situation of executives and managers is approached through attitudes about power, responsibility and foreign investments. Similarly, we analyze the case of wage earners related to employment, unemployment, wages and professional training. Keywords: East European firm – Management — National cultural characteristics.



Las empresas en la Europa del Este. Resistencia contra el modelo occidental

por Claude Martin, pagina 17

La gestión de las empresas en la Europa del Este tiene sus particularidades culturales, a despecho de la difusión del model Norte americano desde la caída del muro de Berlín Este artículo descansa en publicaciones de muchos países la Europa del este. Primero, evocamos la situación de las empresas, antes que presentar las formas específicas de gestión en distintos países. Son examinados cinco casos (Polonia, Eslovaca, Checa, Hungría y Rumania) como ejemplos. La situación de las direcciones es analizada enfrente de los inversos extranjeros y responsabilidades. Simultáneamente, estudiaremos el caso de los empleados con condiciones de empleo, salarios y formación profesional. Palabras claves: Empresas en la Europa del Este – Gestión — Particularidades culturales.

L'entrepreneur comme un homme prudent

par François Facchini, page 29

Cet article propose d'unifier les théories économiques de l'entrepreneur par la théorie thomiste de la prudence. Il soutient que la principale qualité de l'entrepreneur est d'être prudent. Il présente dans les deux premières sections les théories de l'entrepreneur en les organisant autour de deux traditions. La tradition — Cantillon — Knight — Schumpeter — définit l'entrepreneur comme un preneur de risque capable de gérer l'incertitude et d'innover. La tradition — Say — Mises — Kirzner — définit l'entrepreneur comme un homme ordinaire, alerte au profit et capable d'avoir un bon jugement sur les affaires. Loin d'être opposées ces deux traditions sont complémentaires. Pour innover, en effet, il faut avoir identifié un profit. La qualité de vigilance ou d'alertness est en ce sens un préalable à l'innovation et à la prise de risque. La littérature contemporaine a, néanmoins, fait un certain nombre de critiques à ce concept d'alertness. La théorie thomiste de la prudence permet de les lever et d'unifier sur des bases nouvelles l'ensemble des figures présentes dans les sciences économiques et de gestion. La principale qualité de l'entrepreneur est bien d'identifier les profits non exploités sur les marchés, mais au lieu de réduire cette qualité à de l'alertness il est préférable de la définir comme une forme de prudence économique. L'entrepreneur prudent est celui qui délibère bien. Une bonne délibération imagine et innove (Schumpeter). Elle juge (Say, Knight) dans un monde incertain de l'opportunité des projets imaginés. Elle commande enfin au moment opportun d'agir et de mobiliser des ressources pour réaliser concrètement les profits perçus. L'imagination, le jugement et le commandement sont donc les principales qualités de l'entrepreneur c'est-à-dire de l'homme prudent. L'entrepreneur est donc l'homme qui délibère pour bien agir. Mots-clés : entrepreneur, prudence, innovation, et jugement.



The entrepreneur like a prudent man

by François Facchini, page 29

This article proposes to unify the economic theories of the entrepreneur by the theory thomist of prudence. It supports that the principal quality of the entrepreneur is to be prudent. It presents in the first two sections the theories of the entrepreneur by organizing them around two traditions. The tradition — Cantillon — Knight — Schumpeter — defines the entrepreneur as a taker of risk able to manage uncertainty and to innovate. The tradition — Say — Mises — Kirzner — defines the entrepreneur as a man ordinary, alert with the profit and able to have a good judgement on the businesses. These two thesis are not opposite but complementary. To innovate, indeed, it is necessary to have to identify a profit. The quality of alertness is in this direction a prerequisite to

the innovation and the taking risk. The contemporary literature has, nevertheless, makes a certain number of criticisms to this concept of alertness. The theory thomist of prudence makes it possible to raise them and unify on new bases the whole of the figures present in economic sciences and of management. The principal quality of the entrepreneur is well to identify the profits not exploited on the markets, but instead of reducing this quality to alertness it is preferable to define it as a form of economic prudence. The prudent entrepreneur is that which deliberates well. A good deliberation imagines and innovates (Schumpeter). It judges (Say, Knight) in a dubious world of the appropriateness of the imagined projects. It orders finally at the period convenient to act and mobilize resources to concretely carry out the perceived profits. Imagination, the judgement and the command are thus principal qualities of the entrepreneur i.e. of the careful man. The entrepreneur is thus the man who deliberates for well acting. Keywords: entrepreneur, prudence, innovation, and judgement



El empresario parece a un hombre prudente

por François Facchini, pagina 29

Este artículo propone unificar las teorías económicas del empresario por la teoría thomista de la prudence. Afirma que la calidad principal del empresario es de ser prudente. Presenta en las primeras dos secciones las teorías del empresario, organizándolas entre dos tradiciones. La tradición — Cantillon — Knight — Schumpeter — presenta el empresario como un hombre que toma riesgos capaz de manejar incertidumbre y de innovar. La tradición — Say — Mises — Kirzner — presenta el empresario como un hombre común, vigilante con el beneficio y capaz de emitir un buen juicio en los negocios. Lejos de ser opuestas esas tradiciones están complementarias. Necesitamos para innovar identificar los beneficios. En este sentido la calidad de vigilancia o alertness es una condición previa a la innovación y a la toma de riesgos. Sin embargo los escritos económicos contemporáneos tienen reservas con este concepto de vigilancia. La teoría thomista de la prudence permite de apartar y unificar con nuevas bases el conjunto la totalidad de las figuras presentes en las ciencias económicas y las de la gestión. La calidad principal del empresario es de identificar con juicio los beneficios no realizados en los mercados, pero en vez de reducir esta calidad a la vigilancia es preferible definirla como una forma de prudence económica. El empresario prudente es el que delibera bien. Una buena deliberación supone imaginación y innovación (Schumpeter). La deliberación se hace en un contexto de incertidumbre (Say, Knight) a propósito de las oportunidades de los proyectos imaginados. En fin exige en el momento oportuno movilizar recursos para acabar concretamente con los beneficios recaudados. Imaginación, juicio y mando son así las calidades principales del empresario, es decir del hombre prudente. Así el empresario es un hombre que delibera para bien actuar. Palabras claves: empresario, prudence, innovación, y juicio.



L'entrepreneuriat des immigrés nécessite-t-il un accompagnement spécifique ?

par Thierry Levy-Tadjine, page 39

En croisant les discours des Chargés de mission d'une Boutique de Gestion et ceux des porteurs de projet immigrés qu'ils accompagnent, ce travail est l'occasion d'une réflexion critique sur les pratiques professionnelles d'accompagnement. Nous nous focalisons sur l'interaction entre les deux protagonistes du processus et sur le travail d'accommodation qu'ils doivent réaliser. L'article débouche sur la construction d'une grille-outil à vocation managériale qui met en relief les configurations interactionnistes les plus favorables à l'accompagnement et celles qui peuvent en limiter l'efficacité. Mots-clés: Pratiques d'accompagnement ; Interaction ; Public spécifique ; Boutique de Gestion ; Analyses de discours.



Does Immigrant Entrepreneurship ask for a singular accompanying process ?

by Thierry Levy-Tadjine, page 39

Using and opposing the speeches of French entrepreneurial accompagners and migrant business venturers, this article discusses the need for a singular approach of migrant entrepreneurs accompanying. A practical grid is proposed which underlines the interactions in the accompanying relation. Keywords: Entrepreneurial Accompanying practice ; Interaction ; Minority Entrepreneurship ; Boutique de Gestion.



¿El empresariado de los inmigrantes requiere un acompañamiento específico ?

por Thierry Levy-Tadjine, pagina 39

Usando y oponiendo los speeches de acompañantes de empresarios inmigrados en Francia y de sus acompañantes, este artículo discute la necesidad de un acercamiento singular del acompañamiento de los empresarios inmigrados. Se propone una rejilla práctica que subraya las interacciones en la relación de acompañamiento. Esta rejilla pone de relieve las configuraciones interactionnistes más favorables al acompañamiento y las que pueden limitar la eficacia. Palabras claves: Práctica de acompañamiento emprendedora ; Interacción ; empresariado de la Minoría ; Boutique de Gestion ; Análisis de discurso.

L'insertion par l'économie : Un secteur spécifiquepar **Éric Bonin et Jean-Luc Rossignol**, page 53

L'insertion par l'activité économique constitue l'un des principaux instruments de lutte contre les exclusions en s'inscrivant dans une forte volonté de sortie des logiques d'assistance. Elle offre aux personnes en situation difficile la possibilité de bénéficier d'un véritable contrat de travail en milieu productif ainsi que d'un retour rapide à un statut social et professionnel. L'un des moyens d'arriver à cet objectif est le travail temporaire, par le biais des entreprises de travail temporaire d'insertion. La Loi de lutte contre l'exclusion du 29 juillet 1998 a contribué à clarifier les attributions et les obligations des ETTI. Mots-clés : insertion, exclusion, travail temporaire.

**Work integration sector, a specific one**By **Éric Bonin and Jean-Luc Rossignol**, page 53

Integration through work is one of the main tools to fight against exclusion, as it is part of the general will to dismiss social aid practice. It permits people in a difficult situation to benefit from a real corporate work contract, as well as to gain a social status and a position. One of the means to reach this goal is temporary work through Integration Temporary Working Agencies (= Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion : ETTI). The Law, of July 29th 1998, to fight against exclusion contributed towards the clarification of the ETTI's functions and duties. Keywords : integration, exclusion, temporary working.

**La inserción por economía : un sector específico**por **Éric Bonin y Jean-Luc Rossignol**, página 53

La inserción por actividad económica constituye uno de los principales instrumentos de la lucha contra la exclusión inscribiéndose en la fuerte voluntad de salir de la lógica de asistencia. Esto ofrece a las personas en situaciones difíciles la posibilidad de beneficiar de un verdadero contrato de trabajo en un entorno productivo y de la misma manera les permite el regreso rápido a un estatuto social y profesional. Uno de los medios para llegar a ese objetivo es el trabajo temporario, a través de las ETTI. La ley del 29 de julio de 1998 que lucha contra la exclusión ha contribuido a clarificar las atribuciones y las obligaciones de las ETTI. Palabras claves : inserción, exclusión, trabajo temporario.

L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE**THE ECONOMY OF KNOWLEDGE / LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO****L'acteur du projet « pour une économie de la connaissance » : l'ingénieur « Entropologue »**par **Alain Le Méhauté, Serge Raynal, Marie Chédru et Sylvaine Pormenté**, page 65

Le passage de l'économie de marché-produits à une économie de marché des services amplifie radicalement notre besoin de préciser ce que l'on entend par une stratégie de management par « projet ». Si la légitimation de la stratégie « projet » s'accroît conjointement avec les impératifs imposés par l'échange marchand de connaissances (services), le temps du projet et son horizon se complexifient jusqu'à faire du sens du projet lui-même une problématique projet. La déclinaison service/connaissance/apprentissage conduit à des contradictions ou des paradoxes circulaires que ne pointe pas nécessairement la société de la connaissance. Loin du discours qui fait du projet dans l'apparence une évolution naturelle du management par projet, le présent article est une approche critique de cette déclinaison. Mots clés : Entropie, Stratégie, Management de projet, Opportunités, Environnement neuronal, Ingénieur.

**The Strategist (Key Actor) for a Knowledge Based Economy : the Entropology Engineer**par **Alain Le Méhauté, Serge Raynal, Marie Chédru and Sylvaine Pormenté**, page 65

The move from a product-market economy to a service-market economy compels us to determine precisely what one means by a 'project based' management strategy. If the legitimization of such 'project' strategy increases jointly with the imperatives imposed by the knowledge based mercantile exchange (services), the project time and horizon become more and more complex resulting in the transforming of the very meaning of the project into a problematic definition. The following declension : service/knowledge/learning leads by itself to contradictions or to circular paradoxes which do not necessarily point to the knowledge community. Away from the rhetoric, which transforms the learning based project into a natural project management evolution, the current article wishes to be a critique of such declension. Key words : Entropy, Strategy, Project management, Opportunity, Neurone environment, Engineer.

**El Estratega de Una Economía sobre el Conocimiento : el Ingeniero Entropico**por **Alain Le Méhauté, Serge Raynal, Marie Chédru y Sylvaine Pormenté**, página 65

El paso de la economía de mercado-productos a una economía de servicios, amplía radicalmente nuestra necesidad de precisar qué entendemos por una

estrategia de dirección por 'proyecto'. Si la legitimación de la estrategia 'proyecto' crece conjuntamente con los imperativos propuestos por el intercambio mercantil de conocimiento (servicios), el tiempo del proyecto y su horizonte se complican, haciendo que el mismo proyecto en sí sea una problemática. La declinación servicio/conocimiento/aprendizaje conduce a contradicciones y a paradojas circulares que no señalan necesariamente la sociedad del conocimiento. Lejos del discurso que se hace acerca del proyecto del aprendizaje, una evolución natural de la dirección por proyectos, el presente artículo da un enfoque crítico de esta declinación. Palabras claves : Entropía, Estrategia, Gestión de proyecto, Oportunidad, Ambiente neuronal, Ingeniero.

L'intelligence économique, un champ de recherche novateur en management stratégiquepar **Mourad Oubrich**, page 77

Les tendances et les enjeux stratégiques, auxquels l'entreprise doit faire face, émanent avant tout de la complexité de l'environnement qui se manifeste dans l'incertitude et l'ambiguïté. Dans cette perspective, le défi des dirigeants de l'entreprise consiste à être en mesure de cerner et d'appréhender cette complexité, dans le but de mieux la gérer par la suite. L'un des leviers permettant de gérer cette complexité est l'intelligence économique. En l'absence de modèles pertinents capables de soutenir les décideurs dans un tel défi, nous proposons dans ce papier d'éclaircir ces articulations à travers une mise en avant du rôle de l'intelligence économique comme un processus de création des connaissances. Notre recherche est divisée en quatre parties. La première partie définit l'intelligence économique en tant que champ de recherche promoteur en management stratégique. La deuxième présente un cadre conceptuel de la démarche d'intelligence économique, la troisième vise à élaborer un modèle de la création des connaissances, et enfin dans la quatrième, nous présentons les résultats de notre étude empirique. Mots clefs : Intelligence économique, la création des connaissances, l'analyse du discours.

**Competitive intelligence, a strategic management tool oriented knowledge creation**by **Mourad Oubrich**, page 77

The tendencies and the strategic stakes, which the company has to face, raise from the complexity of the environment. In this perspective, the challenge of the leaders of the company consists in being able of understanding this complexity, with the purpose to manage it better. One the way allowing to manage this complexity is the competitive intelligence. In the absence of relevant models to support the decision-makers in such a challenge, we suggest in this paper to clear up the main role of competitive intelligence in the creation of knowledge. Our research is broken down into four parts. The first part defines the competitive intelligence as innovator field of research in management strategic. The second part presents a conceptual framework of competitive intelligence. The third aims to develop a model of the knowledge creation. And finally in the fourth part, we present the results of our empirical survey. Keywords : Competitive intelligence, Knowledge creation, Speech Analysis.

**Inteligencia competitiva, una herramienta de gerencia estratégica orientó la creación del conocimiento**par **Mourad Oubrich**, page 77

Las tendencias y los riesgos estratégicos a los cuales la compañía es afrontada, provienen en mayoría de la complejidad del medioambiente manifestada por la incertidumbre y la ambigüedad. En esta perspectiva, el desafío para los líderes de la compañía consiste en poder comprender esa complejidad, con el propósito de manejarla mejor. Una forma de manejar esa complejidad es la inteligencia competitiva. En la ausencia de modelos relevantes para apoyar a los responsables en tal desafío, sugerimos en este documento aclarar el papel principal de la inteligencia competitiva en la creación del conocimiento. Nuestra investigación se analiza en cuatro partes. La primera parte define la inteligencia competitiva como campo innovador de la investigación en la gerencia estratégica. La segunda parte presenta un marco conceptual de la inteligencia competitiva. El tercero tratara de desarrollar un modelo de creación del conocimiento. Y finalmente, la cuarta parte, presentamos los resultados de nuestro estudio empírico. Palabras claves : Inteligencia competitiva, creación del conocimiento, análisis del discurso.

Risque et création de valeur : faut-il revoir l'hypothèse d'une relation positive ?par **Grégory Denglos**, page 89

Il va de soi, pour un grand nombre d'économistes, de psychologues ou de gestionnaires que l'individu, supposé prudent, table sur un profit croissant pour des progressions de risque égales. Aujourd'hui pourtant la relation économique entre risque et profit est profondément discutée, depuis que Bowman (1980) a démontré une corrélation négative sur large échantillon d'entreprises américaines. Dans une deuxième étude empirique, Bowman (1982) montre que les directeurs généraux à la tête des groupes les moins brillants, aux profits en-dessous de la médiane sectorielle, s'engagent par la suite dans des stratégies plus risquées que celles de leurs pairs. De telles découvertes

ont incité d'autres chercheurs à tester la validité du paradoxe sur les marchés financiers. Néanmoins, ils ont jusqu'à présent confirmé l'existence d'une prime de risque, conformément à l'hypothèse d'aversion au risque chez l'investisseur. L'objectif de cet article est de revenir sur les fondements de Bowman, puis d'en tester la portée sur des groupes français des services et de l'industrie. Les résultats de deux études qui concernent les groupes français et qui découlent de mesures comptables et boursières sont synthétisés. Dans un dernier temps, les implications, les limites et les perspectives de recherche sont discutées. Mots-clés : management, risque, création de valeur, rentabilité, paradoxe, secteurs.



Risk and creation of value: is it necessary to re-examine the assumption of a positive relation? (pas sûr du titre, traduit d'un service internet)

par Grégory Denglos, page 89

The notion of risk aversion implies that a positive association will exist between risk and return. However, Bowman (1980) investigated a broad sample of US industrial firms and noted that business risk and return are negatively correlated within industries. Bowman coined this finding a "paradox", since researchers in economics, finance and management have consistently argued that risk and return should be positively correlated. In another study, Bowman (1982) investigated the relationship between risk and return amongst low profit firms and showed that managers of troubled companies appear to take more risks. The findings of Bowman's studies stimulated other researchers to test the existence of paradox on financial markets. The theoretical argument for a positive relationship between risk and return, since investors are risk averse and must be paid a positive premium to accept risky opportunities, was further confirmed by various researchers. The organization of our study is as follows. First, a brief review of the foundations of Bowman's paradox is presented. Then, the results of two empirical studies, concerning French companies, and derived from accounting and market based measures of risk and return, are reported. Finally, implications, limits and perspectives are discussed. Keywords: management, risk, creation of wealth, profitability, paradox, sectors.



Riesgo y creación de valor : ¿ es necesario revisar la hipótesis de una relación positiva?(pas sûr du titre, traduit d'un service internet)

par Grégory Denglos, page 89

La noción de la aversión de riesgo implica que una asociación positiva existirá entre el riesgo y la vuelta. Sin embargo, Bowman (el año 80) investigó una amplia muestra de las firmas industriales de los E.E.U.U. y observó ese riesgo del negocio y la vuelta se correlaciona negativamente dentro de industrias. El bowman acuñó esto que encontraba una "paradoja", desde investigadores en la economía, finanzas y la gerencia ha discutido constantemente ese riesgo y la vuelta debe ser correlacionada positivamente. En otro estudio, Bowman (1982) investigó la relación entre el riesgo y la vuelta entre las firmas bajas del beneficio y demostró que los encargados de compañías preocupadas aparecen tomar más riesgos. Los resultados de los estudios del bowman estimularon otros los investigadores para probar la existencia de la paradoja en mercados financieros. La discusión teórica para una relación positiva entre el riesgo y la vuelta, puesto que los inversionistas son riesgo contrario y deben ser pagados un premio positivo para aceptar oportunidades aventuradas, fue confirmada más a fondo por los varios investigadores. La organización de nuestro estudio está como sigue. Primero, una breve revisión de las fundaciones de la paradoja del bowman se presenta. Entonces, los resultados de dos estudios empíricos, referentes a las compañías francesas, y derivado de contabilidad y de medidas basadas mercado de riesgo y de vuelta, se divulgan. Finalmente, se discuten las implicaciones, los límites y las perspectivas. Palabras claves: gerencia, riesgo, creación de valor, rentabilidad, paradoja, sectores.

Le concept de « création collective de sens » : un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique (VAS-IC®)

par Lamia Ben Fredj Ben Alaya, page 99

Le concept de « création collective de sens » (et bien évidemment l'expression) étant emprunté à un autre contexte que celui dans lequel nous nous plaçons ici : la Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective (VAS-IC®), nous nous fixons alors comme objectif, dans cet article, de montrer qu'il est d'un usage pertinent (voire original) dans ce contexte. Pour ce faire, nous commençons par mettre en exergue l'acceptation de la création collective de sens que nous admettons dans notre équipe de recherche et nous justifions le recours à ce concept pour désigner la phase qui, dans le processus de VAS-IC®, permet de transformer les informations en provenance de l'environnement, en actions pertinentes pour les managers. Nous montrons, ensuite, qu'une seconde acception, proposée suite à un essai de définition du concept par rapport aux termes qui le composent, ainsi que d'autres identifiées dans la littérature organisationnelle (dans différents champs disciplinaires) ne font que consolider la pertinence de l'usage de ce concept dans le contexte particulier de la VAS-IC®. Notre but ultime sera de mettre en lumière les principaux traits distinctifs de la conception que nous nous faisons de la création de sens dans notre équipe de recherche. Mots-clés : Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective (VAS-IC®); informations de l'environnement; création collective de sens; sens.



The concept of « collective sensemaking » : a relevant use in the context of « anticipatory and collective environmental scanning » (VAS-IC®)

by Lamia Ben Fredj Ben Alaya, page 99

The concept of « collective sensemaking » (and well obviously the expression) being borrowed to another context different from the one in which we place ourselves here : the anticipatory and collective environmental scanning (what we call in French VAS-IC®), we fix then as objective, in this article, to show that it is of a relevant use (even original) in this context. With this intention, we start by putting forward the sense of the collective sensemaking which we admit in our research team and we justify the recourse to this concept to point out the phase which, in the process of VAS-IC®, makes it possible to transform information coming from the environment into action relevant for the managers. We show, then, that one second sense, suggested following a concept definition test compared to the terms which make it up, as well as other identified in the organizational literature (in various disciplinary fields) do nothing but strengthen the relevance of the of that concept use in the particular context of the VAS-IC®. Our ultimate goal will be to clarify the principal distinctive features of the concept that we have of the sensemaking in our research team. Keywords: Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective (VAS-IC®) – environmental information — collective sensemaking — sense.



El concepto de « creación colectiva de sentidos » : un uso pertinente en el contexto de la exploración estratégica de anticipación y colectiva (VAS-IC®)

por Lamia Ben Fredj Ben Alaya, página 99

Estando tomado prestado el concepto de « creación colectiva de sentidos » (y bien obviamente la expresión) a otro contexto que en el que nos colocamos aquí : la exploración estratégica de anticipación y colectiva (lo que llamamos en francés VAS-IC®), nos fijamos entonces como objetivo, en este artículo, de poner de manifiesto que es de un uso pertinente (o incluso original) en este contexto. Para ello, comenzamos por destacar la acepción de la creación colectiva de sentidos que admitimos en nuestro equipo de investigación y justificamos el recurso a este concepto para designar la fase que, en el proceso de VAS-IC®, permite transformar la información procedente del medio ambiente en acciones pertinentes para los directores. Ponemos de manifiesto, a continuación, que una segunda acepción, propuesta a raíz de una prueba de definición del concepto con relación a los términos que la componen, así como de otros identificados en la literatura organizativa (en distintos campos disciplinarios) no hacen más que reforzar la pertinencia del uso del concepto en el contexto particular del VAS-IC®. Nuestro objetivo último será sacar a la luz las principales características distintivas de la concepción que hacemos de la creación de sentidos en nuestro equipo de investigación. Palabras clave : Veille Anticipative Stratégique-Intelligence Collective (VAS-IC®) — información del medio ambiente — creación colectiva de sentidos – sentidos.

FORMATION

TRAINING / FORMACIÓN

L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles

par Sami Boudabbous, page 115

La fin du XXe et le début du XXIe siècle se caractérisent par la rapidité et la diversité des changements parvenus sur toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Ceci a contraint les entreprises à revoir et repenser leurs stratégies pour garantir leur pérennité. Les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif et/ou concurrentiel. L'entreprise doit, dans son intérêt, intégrer la formation dans sa stratégie. Elle doit l'intégrer dans un processus méthodique, organisé et permanent. Cela suppose que l'entreprise se transforme en un véritable « milieu de formation » et qu'elle fait de cette formation une véritable stratégie volontariste pour la poursuite de ses objectifs. Mots-clés: Ressources humaines, formation, avantage compétitif.



Companies at the training age: Theoretical approaches and real practices

by Sami Boudabbous, page 115

The end of the 20th century and the beginning of the 21st are characterized by the speed and the diversity of the changes occurring in all the components of the company environment. This has constrained the companies to re-examine and reconsider their strategy so that remain the only true element of difference. Human resources get the organization a competitive and/or competing advantage. It is in the company's interest to integrate training in its strategy. It must integrate it in a methodical, organized and permanent process. That supposes that the company is transformed into a true « training medium » and that it makes this training a true voluntary strategy for the continuation of its objectives. Keywords: Human resources, formation, competitive advantage.

**As empresas al tiempo de la formación: Conceptos teóricos et practicas efectivas**

por Sami Boudabbous, página 115

El fin del siglo veinte y el principio del siglo veintiuno están caracterizados por la rapidez y la diversidad de los cambios ocurridos en todos los componentes del ambiente de la empresa. Esto ha obligado las empresas a repasar sus estrategias para poder garantizar sus perennidades. Los recursos humanos y la eficiencia de gestión de las empresas quedan el único elemento consistente de la diferenciación. Los recursos humanos dan a la organización una ventaja competitiva. La empresa, por su interés, tiene que integrar la formación en su estrategia; cual tiene que ser dentro de un proceso metódico, organizado y permanente. Eso suponga que la empresa se transforma en un verdadero « lugar de formación » y que hace de esta formación una estrategia voluntaria para perseguir sus objetivos. Palabras claves: Recursos humanos, formación, ventaja competitiva.

Pressions institutionnelles et acquisition des ressources humaines (RH) : le cas des entreprises gabonaises

par Jean-Paul Mamboundou, page 125

L'objectif de cet article est de contribuer à la connaissance des stratégies des entreprises gabonaises en matière d'acquisition de ressources humaines. Sur la base d'entretiens, il met en évidence les stratégies adoptées par les entreprises gabonaises face aux pressions exercées par deux institutions: « le pouvoir politique » et « les groupes ethniques ». Un modèle conceptuel dérivé des théories institutionnelles et de la dépendance des ressources sert de cadre d'analyse. L'étude met en évidence l'existence des réponses différenciées selon la nature de l'emploi et l'intensité des interconnexions? entreprise – institutions? Celles-ci reflètent les stratégies de découplage, symboliques et d'activation des réseaux sociaux personnels. Enfin, des implications conceptuelles et des axes futurs de recherche sont proposés. Mots-clés: Entreprise gabonaise – Entreprise multinationale – Institution – Pressions institutionnelles – Stratégie – Tactique – Recrutement.

**Institutional pressures and acquisition of human resources : the case of Gabonese businesses**

by Jean-Paul Mamboundou, page 125

The present article intends to contribute to the acquaintance of Gabonese businesses strategies concerning the acquisition of human resources. Based on interviews, it highlights the strategies of Gabonese businesses against the influence of two institutions: ? the political power? and ? ethnic groups? A conceptual model based on institutional and resource dependence theories is used as the framework of the analysis. The study displays the existence of different responses according to the type of work and the intensity of interconnections. These reflect decoupling, symbolical and boosting socio-personal networks. Finally, we'd suggest conceptual implications and future research work. Keywords: Gabonese businesses – Multinational enterprises – Institution – Institutional pressures – Strategy – Tactics – Recruitment.

**Presiones institucionales y adquisición de los recursos humanos (RH) : el caso de las empresas gabonesas**

par Jean-Paul Mamboundou, page 125

Este artículo tiene como objetivo contribuir al conocimiento de unas estrategias de las empresas gabonesas en lo que se refiere a la adquisición de recursos humanos. Basándose en unas entrevistas, pone de realce las estrategias que las empresas gabonesas adoptaron frente a las presiones ejercidas por dos instituciones: « el poder político » y « los grupos étnicos ». Un modelo conceptual derivado de la teoría institucional y de la teoría de dependencia de los recursos, sirve de cuadro de análisis. El estudio destaca la existencia de unas respuestas diferenciadas según la naturaleza del empleo y la intensidad de las interconexiones « empresa — institución ». Esta última refleja las estrategias de desenganche, simbólicas y de activación de las redes socio-personales. Por fin, algunas implicaciones conceptuales y ejes futuros de investigación están propuestas. Palabras claves: Empresa gabonesa – Empresa multinacional – Institución – Presiones institucionales – Estrategia – Táctica – Reclutamiento.

Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes

par Lotfi Ben Abdallah et Zeineb Ben Ammar Mamlouk, page 133

Cette étude consiste à identifier les typologies du changement organisationnel et leur impact sur l'évolution des compétences du personnel des entreprises. Il s'agit du changement organisationnel évolutif, radical et de celui produisant le développement des compétences individuelles, le renouvellement, la destruction et le développement des compétences collectives. Nous avons testé ces relations auprès d'un échantillon de 42 entreprises industrielles tunisiennes. Un questionnaire, portant sur 31 variables, a été adressé à des cadres intermédiaires de ces entreprises. L'analyse factorielle des correspondances multiples (ACM) nous a permis de tester nos hypothèses de recherche. Mots-clés: changement organisationnel partiel, changement organisationnel radical, apprentissage organisationnel, compétences individuelles, compétences collectives.

**Organisational change and evolution of competences. Case of the Tunisian industrial companies**

by Lotfi Ben Abdallah and Zeineb Ben Ammar Mamlouk, page 133

This study consists in identifying typologies of the organisational change and their impact on the evolution of competences of the personnel of the companies. It is about the evolutionary, radical organisational change and the organisational training which produce development renewal, destruction, of individual competences, and the development of collective competences. We tested these relations near a sample of 42 Tunisian industrial companies. A questionnaire, bearing on 31 variables, was addressed to intermediate frameworks of these companies. The factorial analysis of the multiple correspondences (ACM) enabled us to test our assumptions of research. Keywords: partial organizational change, radical organizational change, organizational training, individual competences, collective competences.

**Cambio organizativo y evolución de las competencias. Caso de las empresas industriales tunecinas**

por Lotfi Ben Abdallah y Zeineb Ben Ammar Mamlouk, página 133

Este estudio consiste en identificar las tipologías del cambio de la organización y su impacto sobre la evolución de las habilidades del personal de las empresas. Se trata del cambio evolutivo, radical de la organización así como el aprendizaje de la organización que producen el desarrollo, la renovación, la destrucción de las habilidades individuales, y el desarrollo de las habilidades colectivas. Sometimos a una prueba estas relaciones cerca de una muestra de 42 empresas industriales tunecinas. Un cuestionario, refiriéndose en 31 variables, ha sido dirigido a un personal intermediario de estas empresas. El análisis factorial de las correspondencias múltiples (ACM) nos permitió someter a una prueba nuestras hipótesis de búsqueda. Palabras claves: cambio parcial de la organización, cambio radical de la organización, aprendizaje de la organización, habilidades individuales, habilidades colectivas.

Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses

par Agnès Paradas, page 147

L'article propose de montrer dans quelle mesure les groupements de PME peuvent répondre aux difficultés de gestion de la formation professionnelle et du recrutement. Une revue complète des spécificités des PME et des difficultés rencontrées en matière de formation et de recrutement est faite. Ensuite, des données primaires et secondaires permettent d'illustrer, tout en les classant, les situations de mise en collectif favorisant les démarches relatives au recrutement et à la formation. Un tableau récapitulatif des solutions apportées en fonction des types de groupements peut alors être présenté. Mots-clés: Formation et recrutement, PME, dynamique collective.

**SME's training and recruitment in collective process: a variety of answers**

by Agnès Paradas, page 147

The paper aims to show how SME's group can answer the difficulties of management of recruitment and training. We present a complete review of specificities of SME and difficulties encountered. Then, the study uses primary and secondary data to illustrate, while classifying them, the situations of recruitment and training in collective process. A summary table of the solutions brought according to the types of SME's groups can then be presented. Keywords: Training and recruitment, SME, collective process.

**Mutualizar la formación y la contratación en las PYMES: una variedad de respuestas**

por Agnès Paradas, página 147

El artículo propone mostrar en qué medida las agrupaciones de PYMES pueden responder a las dificultades de gestión de la formación y la contratación. Se hace un estudio completo de las especificidades de las PYMES y dificultades encontradas en materia de formación y contratación. A continuación, datos primarios y secundarios permiten ilustrar, clasificándolos al mismo tiempo, las situaciones de puesta en colectivo favoreciendo las gestiones relativas a la contratación y a la formación. Un cuadro recapitulativo de las soluciones aportadas en función de los tipos de agrupaciones puede entonces presentarse. Palabras claves: Formación y contratación, PYME, estrategia colectiva.

MANAGEMENT DU FACTEUR HUMAIN

MANAGEMENT OF PEOPLE ISSUES / NAGEMENT DEL FACTOR HUMANO

Des psychopathologies cliniques du travail à la gestion : Enseignements en matière de santé au travail et limites de la transdisciplinarité

par Jean-Paul Dumond, page 157

Alors que la violence morale au travail est devenue une préoccupation sociale majeure, les gestionnaires sont amenés à se préoccuper de santé mentale et les sciences de gestion à se confronter aux analyses élaborées depuis plus de trente ans par la psychopathologie du travail. L'article décrit les enseignements qu'il est possible d'en tirer pour le management, mais aussi les limites à un transfert transdisciplinaire compte tenu des différences fondamentales de conception de l'individu dont les psychopathologies cliniques du travail et les sciences de gestions sont porteuses. Mots-clés: stress, santé mentale, conditions de travail, psychopathologie du travail.

**Work psychopathology and management**

by Jean-Paul Dumond, page 157

While moral violence at work has become a major social concern, managers are led to deal with mental health at work and to consider the notions and the analyses carried out by work psychopathology. The article describes the results which can be drawn from work psychopathology and used in management. It also shows the limits of an interdisciplinary transfer acknowledging the fundamental differences between conceptions of the human being in management and in clinical work psychopathology. Keywords: stress, mental health, working conditions, work psychopathology.

**Psicopatología del trabajo y management**

por Jean-Paul Dumond, página 157

Aunque la violencia moral al trabajo sea hoy una preocupación social mayor, los gestores deben preocuparse de salud mental y las ciencias de gestión deben confrontarse a las análisis elaboradas desde unos treinta años por la psicopatología del trabajo. El artículo describe los enseñamientos que es posible de dar para el management, pero también de indicar los límites a una transferencia transdisciplinaria teniendo en cuenta las diferencias fundamentales de concepción del individuo cuyas psicopatologías clínicas del trabajo y las ciencias de gestión llevan en ellas. Palabras claves: stress, salud mental, condiciones del trabajo, psicopatología del trabajo.

Récompenses et gestion des connaissances : des liens complexes

par Isabelle Bourdon et Maryline Bourdil, page 165

L'objet de cet article est d'explorer les liens existants entre la gestion des connaissances (GC) dans les organisations et les systèmes d'incitations monétaires au partage mis en place dans les organisations. Ces liens semblent complexes, c'est du moins ce qui ressort des différentes études empiriques menées. Pourquoi ces divergences de résultats quant à l'intérêt des récompenses monétaires pour favoriser les comportements individuels de stockage et diffusion interne des connaissances ? Peu d'études se sont intéressées à cette question. Pourtant, celle-ci semble essentielle afin de mettre en place des mécanismes d'incitations efficaces. Nous avons identifié dans la littérature trois types de conditions de réussite des récompenses extrinsèques pour la gestion des connaissances. Mots-Clés : Gestion des connaissances, récompenses, incitations.

**Retribution and knowledge management: complex links**

by Isabelle Bourdon and Maryline Bourdil, page 165

The object of this article is to explore the existing bonds between knowledge management in the organizations and incentives monetary to the knowledge sharing. These bonds seem complex, it is at least what arises from the various empirical studies. Why these divergences of results concerning the interest of the monetary rewards to support the behaviors of storage and diffusion of knowledge? Few studies were interested in this question. However, this seems essential in order to set up effective mechanisms of incentives. We identified in the literature three success conditions types of the extrinsic rewards for the knowledge management. Keywords: Knowledge management, retributions, incentives.

**Incentivos monetarios y gestión de los conocimientos: enlaces complejos**

Por Isabelle Bourdon y Maryline Bourdil, page 165

El objeto de este artículo es explorar los enlaces existentes entre la gestión de los conocimientos y los sistemas monetarios de incentivos a la transmisión de los conocimientos. Estos enlaces parecen complejos. Es lo que aprendemos de los varios estudios empíricos. Porqué estos resultados relativos al interés de las retribuciones monetarias como incentivo a la transmisión de los conocimientos? Pocos estudios se interesan por esta pregunta. Sin embargo, ésta parece ser muy importante con la finalidad de poner en práctica un incentivo eficaz. En este artículo, hemos identificado a través de la literatura tres condiciones de éxito. Palabras claves: gestión de los conocimientos, retribución, incentivo monetario.

E-formation et développement des compétences

par Zeineb Ben Ammar Mamlouk et Nacef Dhaouadi, page 173

La présente étude porte sur les enjeux liés à l'intégration des technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la formation. Elle a pour objectif de mieux comprendre le changement à partir de l'innovation pédagogique que représentent les cours « en ligne » tant sur le plan de la motivation que celui du développement des compétences. Des sessions de cours en ligne ont eu lieu à Tunis au printemps 2002. Les résultats présentés sont donc basés sur des données recueillies à partir de quatre expériences différentes. Les conclusions montrent que l'e-formation offre plusieurs avantages en termes économiques et d'apprentissage. Les apprenants se montrent favorables à l'intégration des TIC, considérées comme outils d'apprentissage pour lesquels on accroit son autonomie, son sens critique... alors que son efficacité en termes de développement des compétences dépend de la nature des métiers et des compétences recherchées. Mots-clés : Réduire la distance, changement pédagogique de cours en ligne, technologies de l'information et de la communication, (TIC).

**e-learning and the development of competence**

by Zeineb Ben Ammar Mamlouk and Nacef Dhaouadi, page 173

This research shows the stakes of integrating information technologies in training efforts. Using an experience of on-line learning courses held in Tunisia during the spring 2002, we highlight the outcomes of this experience in terms of motivation and competencies development. Results suggest that e-learning offers many advantages on both economic and learning levels. The learners consider e-learning as a tool to develop autonomy and build a critical thinking. Competency development is said to be contingent on two factors: job nature and targeted skills. Keywords: To reduce the distance, teaching change of course on line, communication and information technologies.

**Educación electrónica desarrollo de competencias**

por Zeineb Ben Ammar Mamlouk y Nacef Dhaouadi, página 173

El presente estudio esta basado sobre los objetivos relacionados a la integración de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) a la educación. Su objetivo es de ayudar a mejor comprender el cambio a partir de la innovación pedagógica que representan los cursos « en línea » ya sea sobre el plano de la motivación como sobre el del desarrollo de competencias profesionales. Sesiones de cursos « en línea » se han desarrolladas en Túnez en la primavera del 2002. Los resultados presentados estan basados sobre los informes recogidos a partir de cuatro experiencias diferentes. Las conclusiones exponen que la educación electrónica ofrece varias ventajas en términos económicos y de aprendizaje. Los estudiantes se muestran favorables a la integración de las TIC, considerándolas como una herramienta de aprendizaje con la cual se aumenta su autonomía, su sentido crítico... mientras que su eficacia en términos de desarrollo de capacidades depende de la naturaleza de las profesiones y de las aptitudes requeridas. Palabras claves: Aprendizaje a distancia, cambio pedagogías de cursos en línea, tecnologías de la información y la comunicación.

L'évaluation d'un Actif Spécifique Humain dans une entreprise de l'Afrique Subsaharienne : vers une proposition de méthodologie ?

par Léonard Ambassa, page 183

Cet article propose l'évaluation des actifs spécifiques humains à travers une approche intégrée de la valeur du potentiel humain de l'entreprise. Elle part des enjeux bien illustrés par les récentes études empiriques de l'OCDE et relativise l'évaluation de ces actifs dans un premier temps, à travers les évaluations des modèles classiques de GRH et de talents vers une approche intégrée des risques sociaux d'audit et socioculturels ; dans un second temps, il tente de modéliser les relations de mesure et de structure de causalité des variables théoriques par la méthode des équations structurelles. Elle réalise ainsi, les différents tests de validité des résultats, et en déduit des propositions pour une méthodologie appliquée dans le cadre d'un environnement bien précis, celui d'une entreprise de production de l'électricité au Cameroun. Mots-clés : Mobilisation classique des ressources humaines – Actifs Spécifiques Humains – Capital humain – Capital structurel – Capital Intellectuel – Valeur globale des ressources humaines – Potentiel humain – valeur courante – valeur atypique – Equations structurelles.

**Title and abstract : manque le titre**

by Léonard Ambassa, page 183

This article proposes the valuation of human specific assets through an approach integrated by the Value of the Human Potential of the Company. It leaves stakes illustrated well by the recent empirical studies of the OECD and puts in perspective the evaluation of these human specific assets at first time, through the evaluations of the classic models of HRM and talents towards an approach integrated by the social risks of audit and sociocultural; at second time, it tries to model the relations of measure and structure of causality of the theoretical variables by the method of the structural equations. It so realizes, the various tests of validity of the results, and deducts from it propositions for a methodology applied within the framework of a very precise environment, that of a company of production of the electricity in Cameroon. Keywords: Mobilization of the Human Resources — Human Specific Assets — Human Resources — Structural Capital — Intellectual Capital — Global Value of the human resources — Human Potential — Current Value — Atypical Value — Structural Equations.

**La evaluación del Activo Humano Especifico en una empresa de África subsahariana: ¿hacia una propuesta de metodología?**

por Léonard Ambassa, página 183

This article proposes the valuation of human specific assets through an approach integrated by the Value of the Human Potential of the Company. It leaves stakes illustrated well by the recent empirical studies of the OECD and puts in perspective the evaluation of these human specific assets at first time, through the evaluations of the classic models of HRM and talents towards an approach integrated by the social risks of audit and sociocultural; at second time, it tries to model the relations of measure and structure of causality of the theoretical variables by the method of the structural equations. It so realizes, the various tests of validity of the results, and deducts from it propositions for a methodology applied within the framework of a very precise environment, that of a company of production of the electricity in Cameroon. Keywords: Mobilization of the Human Resources — Human Specific Assets — Human Resources — Structural Capital — Intellectual Capital — Global Value of the human resources — Human Potential — Current Value — Atypical Value — Structural Equations.