

# Résumés des articles — Abstract — Resumen

## « Le roi Midas a des oreilles d'âne ! »

par Philippe Naszályi, directeur de la RSG, page 5

La phrase de Milton Friedman : « **La Responsabilité sociale d'une entreprise est de faire du profit** », inspire au Directeur de la Rédaction de La Revue des Sciences de Gestion, les mésaventures de Midas qui à force de transformer tout en or, par son toucher, finit par ne plus pouvoir se nourrir. Toutefois à la différence du légendaire roi de Phrygie, les apprentis sorciers qui mènent cette danse macabre de l'économie monétaire n'ont pas compris leur erreur. Quant à ceux qui renoncent à toutes les richesses pour un retour à une nature grossière, ils ne sont pas dotés automatiquement de talent et de jugement. Ce premier numéro de 2007, consacré aux ressources humaines et à la liaison qu'on peut établir entre la responsabilité sociale des entreprises et les performances à réaliser ne veut toutefois pas s'inscrire dans l'actualité présidentielle française, ni dans l'actualité des plans sociaux de grandes entreprises européennes comme EADS, Airbus. La gestion qui est science de l'action et de la réflexion, jamais désincarnée, ne doit pas être entachée par les décisions qui lui sont extérieures. L'acuité ne doit pas faire oublier qu'ici est le recul nécessaire méthodique et méthodologique qu'apporte la Recherche dans ces questions brûlantes du premier dossier que sont **les réductions d'effectifs pour favoriser la performance ou l'étude des survivants à un plan social**. La troisième étude de ce premier dossier est aussi très originale, car rarement les PME sont examinées dans le cadre de **la gestion des risques de conflits sociaux**. Le deuxième dossier se veut ouvert à plusieurs spécificités de la gestion : stratégie, organisation, mercatique ou finance..., dans leur approches propres de la ou des performances articulées autour de la thématique centrale qu'est la responsabilité sociale de l'entreprise, la RSE, qui apporte ainsi, l'éclairage explicatif pour réussir le **management**. Les huit articles du dossier intitulé : **Performances et/ou Management responsable**, entendent reprendre la problématique de ce numéro abordée autour de la sentence de Milton Friedmann par les fines analyses du premier dossier.



## « Midas has the ears of an ass ! »

by Philippe Naszályi, editor of RSG, page 5

Milton Friedman's statement : « *The social responsibility of business is to increase its profits* » inspired the Editor-in-Chief of Management Sciences to contemplate the misadventures of Midas who, through turning everything he touched to gold, ended up by not being able to feed himself. One draws a parallel with the breathtaking increase over the last 20 years in the number of poor, including those who are workers, homeless and ill without medical care in countries becoming ever richer, like ours, a period during which a politico-business class where left and right argue over the palm of the good disciple, where shameless leaders with short-term horizons and absolutely no knowledge of quite recent history had thought that they would be able to impose the economic ideas of the « Father of the Chicago Boys » on the planet, in the name of development. However the difference with the legendary king of Phrygia is that the apprentice wizards performing this macabre dance have not realised their mistake. As for those who renounce all riches for a return to basic nature, they are not automatically endowed with talent and judgement. This first issue of 2007 is devoted to human resources and the connection that can be made between corporate social responsibility and performances to be achieved. This connection just will not become part of the current climate of the French presidency, nor of the current issues of corporate restructuring plans in large European businesses such as EADS or Airbus. Management, which is the science of action and reflection, never disembodied, should not be tainted by decisions which are exterior to it. Acuteness should not lead one to forget that here is the necessary methodical and methodological distancing that research brings to the table with burning questions in the first dossier which are the reductions in personnel to boost performances or the study of those who survive restructuring. The third study in the first dossier is also very original, because small and medium-sized businesses are rarely examined in the question of managing the risks of social conflict. The second dossier opens itself to several specific areas of management : strategy, organisation, marketing or finance..., each with its own approach to the performance(s) that is/are linked to the central subject which is corporate social responsibility or CSR, thus bringing us an explanatory enlightenment of how to succeed in management. The eight articles of the Performance and/or Responsible Management dossier, picks up the central problem that

this issue tackles around Milton Friedmann's statement through the detailed analyses of the first dossier.



## « El Rey Midas tiene las orejas de burro »

por Philippe Naszályi, director de la RSG, página 5

La frase de Milton Friedman : « *La Responsabilidad social de una empresa es obtener beneficios* » trae a la memoria del Jefe de Redacción de la Revista de Ciencias de Gestión las desventuras de Midas, que obligado a transformar en oro todo lo que tocaba, terminó sin poderse alimentar. Se puede establecer un paralelismo con el vertiginoso ritmo de crecimiento del número de pobres en los últimos 20 años, que incluye trabajadores, personas sin techo y enfermos sin tratamiento en países cada vez más ricos como los nuestros, desde que una clase político-mercantilista en la que la derecha y la izquierda luchan por el título del buen discípulo y en la que gobiernos desvergonzados, cortos de miras y sin conocimiento alguno del pasado reciente han creído poder imponer al planeta las ideas económicas del "Padre de los Chicago Boys" en nombre del desarrollo. Sin embargo, a diferencia del legendario rey de Frigia, los aprendices de brujo que marcan este macabro baile no han comprendido su error. Quienes renuncian a toda riqueza para regresar a la tosca naturaleza son desposeídos automáticamente de talento y juicio. Este primer número de 2007, dedicado a los recursos humanos y a la relación que se puede establecer entre la responsabilidad social de las empresas y los beneficios, no pretende enmarcarse en la actualidad presidencial francesa ni en la actualidad de los programas sociales de grandes empresas europeas como EADS o Airbus. La gestión, que aún indefectiblemente la acción y la reflexión, no debe verse mancillada por decisiones que le son ajenas. La perspicacia no debe hacernos olvidar que la Investigación aporta la perspectiva metódica y metodológica necesaria en las cuestiones candentes tratadas en el primer dossier, como son los recortes de plantilla para favorecer los beneficios o el estudio de los supervivientes a un plan social. El tercer estudio de este primer dossier también es muy original, ya que rara vez se examina a las PYMES en el marco de la gestión de riesgos de conflictos sociales. El segundo dossier se abre a diversas características específicas de la gestión : estrategia, organización, marketing o finanzas, desde el enfoque del o de los beneficios articulados en torno al tema central, que es la responsabilidad social de la empresa o RSE, y que también aporta una explicación ilustrativa para triunfar en la gestión. Los ocho artículos del dossier titulado « *Beneficios y/o gestión responsable* » retoman la problemática de este número, que gira en torno a la frase de Milton Friedman, a partir de los sagaces análisis del primer dossier.

## PLANS ET CONFLITS SOCIAUX SOCIAL PLANS AND CONFLICTS / PLANOS Y CONFLICTOS SOCIALES

### Les réductions d'effectifs comme mesure de restructuration pour favoriser la performance : analyse empirique sur le cas français par Eric Severin, page 13

Ce papier traite des causes des réductions d'effectifs et de leur influence sur les performances. Trois principaux résultats se font jour. Premièrement, il apparaît que les causes des réductions d'effectifs sont plurielles et résident à la fois dans des facteurs exogènes et dans les caractéristiques des firmes. Au sein de ces dernières, deux facteurs prédominent : la baisse de performance (pertes) et l'importance du levier. Deuxièmement, nos résultats suggèrent que les réductions d'effectifs sont le plus souvent accompagnées d'autres mesures de restructuration. Le plus souvent, les réductions d'effectifs ne sont qu'une mesure parmi d'autres au sein des plans de restructuration qui comportent très fréquemment des mesures de désinvestissement et de réorganisation. Troisièmement, en utilisant une méthode comparative, il apparaît que les entreprises qui entreprennent des réductions d'effectifs connaissent à partir de l'année qui précède une dégradation de leur rentabilité financière. Elles la recourent deux ans après la réduction d'effectifs. De façon plus surprenante, la rentabilité économique ne connaît une chute que l'année suivant les réductions d'effectifs mais retrouve dès l'année suivante son niveau d'avant la réduction d'effectifs, ce qui laisse à penser que celle-ci est absorbée rapidement par les entreprises. Mots-clés : Réductions d'effectifs, performance.

**Lays-offs as restructuring measure to improve performance: Evidence from France**

by Eric Severin, page 13

*This paper deals with lays-offs and their influence on corporate performance. Three principal results emerge. Firstly, it is highlighted that the causes of the lays offs are multiple and have their roots in the exogenous factors and the firms' characteristics. Within the latter, two factors are predominant: drop in performance (losses) and importance of leverage. Secondly, our results suggest that the lays offs are generally accompanied by other restructuring measures. Generally lays offs represent merely one measure among many within plans of restructuring, which very often include divestitures and reorganization. Thirdly, by using a comparative method, it emerges that companies embarking on lay-offs witness a deterioration in their financial profitability, as from the previous year. They recover such profitability two years after the lays-offs. More surprisingly, economic profitability drops just the year after lays-offs but recovers its pre-layoff level the following year. This leads to the premise that lay-offs are quickly absorbed by companies. Keywords: Lays-offs, performance.*

**Las disminuciones de personal para mejorar los resultados: el ejemplo francés**

por Eric Severin, página 13

*En este artículo se tratan de las causas de disminución de personal y de su influencia en los resultados. Tres principales conclusiones se destacan. Primero, resulta que las causas de despidos son múltiples y provienen de factores exógenos y de las propias características de las empresas. En estas mismas empresas, dos factores predominan: el decrecimiento de los resultados (pérdidas) y la importancia del « leverage » (ratio financiero de las deudas por los fondos propios). Segundo, nuestro estudio sugiere que las disminuciones de personal muy a menudo se acompañan de otras medidas de reorganización. Estas disminuciones de personal suelen ser una medida entre otras y los proyectos de restructuración de las empresas también presentan medidas de recorte de inversiones y de reorganización. Tercero, comparando los casos, aparece que las empresas que deciden disminuciones de personal conocen, el año precedente, un empeoramiento de su rentabilidad financiera. Vuelve a mejorarse dos años después de las disminuciones de personal. Mas sorprendente, la rentabilidad económica baja solamente el año que sigue las disminuciones de personal pero vuelve a su nivel inicial un año después; eso significar a que las empresas la absorben rápidamente. Palabras claves: disminución de personal, funcionamiento.*

**Les survivants à un plan social:****analyse confirmative pour une GRH différenciée**

par Delphine François-Philip de Saint-Julien, page 25

Cet article poursuit nos recherches sur les survivants c'est-à-dire les salariés restant dans leur entreprise après un plan social et son objectif est de confirmer ou d'infirmer les résultats précédemment obtenus. Sont présentées les deux problématiques, celle de la justice organisationnelle et celle du stress, ainsi que les récents apports relatifs à l'une des réactions envisagées des survivants, leur intention de quitter l'organisation. Est confirmée, une nouvelle fois, la possibilité pour les entreprises de mettre en œuvre une stratégie différenciée plus complète, entre les survivants Cadres et les survivants Etam, afin de gérer de manière efficiente leur plan social. Mots-clés: plan social, licenciements, survivants, justice organisationnelle, stress, implication organisationnelle, engagement au travail, intention de quitter l'organisation.

**A confirmed analysis:****a differentiate Human Resource Management for survivors**

by Delphine François-Philip de Saint-Julien, page 25

*This present article continues our researches about survivors, that is to say employees staying in their enterprise after layoffs and downsizings: its object is to confirm our analysis for a differentiate Human Resource Management. Two problematics are important to understand survivors' psychological reactions: organizational justice and stress. They have to be completed by the recent researches on employee turnover. Practical implications are shown: a differentiated Human Resource Management, between managers and non-managers, is confirmed and it can help enterprises for an adequate and efficient strategy after layoffs and downsizings. Keywords: layoffs, downsizings, survivors, organizational justice, stress, organizational commitment, job involvement, turnover intention.*

**Una gestión diferenciada de los supervivientes después de un plan social**

por Delphine François-Philip de Saint-Julien, página 25

*Este artículo continua nuestras investigaciones sobre los supervivientes, es decir, los asalariados que quedan en su empresa después de un plan social; y su objetivo es confirmar o de rechazar los resultados obtenidos anteriormente. Son presentadas las dos problemáticas, la de la justicia de la organización y la del stress, así como las informaciones recientes relativas a una de las reacciones tomadas por los supervivientes, como su intención de dejar la organización. Se confirma de nuevo la necesidad de las empresas de poner en marcha una estrategia diferente más consistente ya sea para los cuadros directivos o bien para el personal E.T.A.M., a fin de manejar de manera eficiente sus planes sociales. Palabras claves: Términos importantes: supervivientes, planes sociales, justicia de la organización, stress.*

**La gestion des risques de conflits sociaux dans les PME**

par Chantal Mornet-Périer, page 41

La gestion des risques du conflit social dans les PME est peu modélisée aujourd'hui. Le plus souvent, le conflit apparaît de façon soudaine et les réponses des dirigeants, des cadres comme des partenaires sociaux restent, dans l'essentiel, limitées à des compensations financières ou des aménagements du temps de travail. L'absence de représentations plus complexes des raisons du conflit social empêche, selon nous, d'inventer des modes de gestion plus adaptés aux raisons profondes des conflits. Nous proposons une méthode de prévention des risques de conflit social qui qualifie de façon plus ouverte et plus complète les tableaux de bord pour une mise en place concertée d'une véritable veille sociale. Mots-clés: risques, conflit, prévention, représentation, sujet.

**The management of social risks in PME**

by Chantal Mornet-Périer, page 41

*The management of social conflicts small and middle companies are little treated now. Very often, the conflict comes into view suddenly. The reply of directing, managers and social partners are limited to propose compensations, indemnifications and work adjustments. As the managers have not complex representations of social conflicts, they cannot imagine news solutions and new responses. Here we justify the necessity to institute methods more open in order to anticipate social risk with models to characterize the social climate. Keywords: Risk, conflict, preventive, representation, subject.*

**La gestion de los riesgos sociales en pequeñas o medias empresas**

por Chantal Mornet-Périer, página 41

*La gestión de los riesgos de conflictos sociales en las empresas, hoy no esta mucho modelizada y tratada. La mayoría de las veces, el conflicto aparece de manera muy subita. Las repuestas de los managers, como todos los miembros de la organización, quedan limitadas a soluciones financieras o algunos arreglos de tiempo en la organización del trabajo. La casi falta de representaciones contivas impide el invento de soluciones mas adaptadas a las razones profundas de los conflictos sociales. Proponamos aqui un método para la prevencion de los riesgos con criterios mas cualitativos y mejor completos y una utilizacion mas abierta con la ayuda de todos los niveles de la organización. Palabras claves: riesgos, conflictos, prevencion, representacion, sujeto.*

**PERFORMANCES****ET/OU MANAGEMENT RESPONSABLE****PERFORMANCE AND/OR RESPONSIBLE MANAGEMENT  
RENDIMIENTO Y/O MANAGEMENT RESPONSABLE****Responsabilité sociale des entreprises et performance: complémentarité ou substituabilité ?**

par Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, page 57

Les concepts de Responsabilité Sociale des l'entreprises et de performance semblent de prime abord relativement éloignés l'un de l'autre; la RSE définissant une posture de l'entreprise face à son environnement tandis que le concept de performance questionne les liens parfois subtils entre l'articulation de ressources et l'obtention d'un ou plusieurs résultats. Pourtant, l'opérationnalisation de ces deux concepts amène de nombreux auteurs à identifier les mêmes indicateurs et les mêmes critères. L'objet de



cet article est d'étudier les différences et similarités entre les deux concepts et de proposer une grille de lecture qui présente à la fois les relations entre RSE et performance et qui tente de définir les spécificités de la RSE. Mots-clés: responsabilité sociale des entreprises, développement Durable, performance, parties prenantes.



#### CSR and performance: complementarity or substitutability?

by Jean-Yves Saulquin and Guillaume Schier, page 57  
*The concepts of Corporate Social Responsibility and performance appear, at first glance, to be relatively unrelated. CSR defines a company's stance towards its environment, while the concept of performance questions the sometimes subtle links between the articulation of resources and the obtaining of one or more results. However, the implementation of both these concepts leads numerous authors to identify the same indicators and the same criteria. The purpose of this article is to examine the differences and similarities between the two concepts and propose an interpretation matrix, which both presents the relationship between CSR and performance and which attempts to define the specificities of CSR. Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainable Development, Performance, Stakeholders.*



#### Responsabilidad Social de las Empresas y resultados: ¿complementariedad o substitutabilidad?

por Jean-Yves Saulquin y Guillaume Schier, página 57  
*A primera vista, los conceptos de Responsabilidad Social de la Empresa y de resultados parecen relativamente diferentes uno de otro en que la RSE define una postura de la empresa frente a su entorno mientras el concepto de resultado pone en tela de juicio los sutiles vínculos existentes entre la articulación de recursos y la obtención de uno o varios resultados. No obstante, la operacionalización de estos dos conceptos lleva muchos autores a identificar los mismos indicadores y criterios. El propósito de este artículo es estudiar las diferencias y semejanzas entre los dos conceptos y proponer una tabla de lectura que presente las relaciones entre RSE y resultados a la vez que intente definir las especificidades de la RSE. Palabras claves: Responsabilidad Social de las empresas, Desarrollo sostenible, Resultados, Intervinientes.*

#### L'acquisition des compétences par le recours au marché de contrôle d'entreprises: une source d'avantage concurrentiel

par Nacer Gasmi, page 67  
 Les compétences jouent un rôle prépondérant dans le jeu concurrentiel. L'entreprise doit donc s'assurer que ses propres compétences disposent toujours d'un certain niveau de potentiel qui puisse lui offrir la capacité de jouer ce rôle. Dans le temps, ce niveau peut s'éroder si l'entreprise ne renouvelle pas ou n'améliore pas ses propres compétences. Pour éviter cette érosion et permettre à ces compétences de garder un niveau de potentiel « exigé » par la compétition, l'entreprise doit les renouveler ou les enrichir en recourant à la voie interne (formation) ou à la voie externe. La voie externe peut se manifester par le recours au marché du travail, aux relations contractuelles avec des organismes spécialisés et au marché de contrôle d'entreprises. Dans cet article, nous nous intéresserons à l'analyse théorique du rôle déterminant que peut jouer le marché de contrôle d'entreprises (la croissance externe) comme stratégie d'acquisition des compétences collectives. Mots-clés: croissance externe, compétences collectives, compétences stratégiques, ressources, avantage concurrentiel, marché de contrôle d'entreprises.



#### The acquisition of competences by resorting to market for corporate control: a source of competing advantage

by Nacer Gasmi, page 67  
*Competences play a dominating part in the competitive game. Thus, the company must be sure its own competences always have a certain level of potential which can offer it the capacity to play this part. In the long term, this level can be eroded if the company does not renew or does not improve its own competences. So as to avoid this erosion and to make it possible these competences to keep a level of potential « required » by the competition, the company must renew or enrich them by resorting to the internal way (formation) or the external way. The external way can appear by the resorting of the labour market, to the contractual relationships to with specialized organizations and to market for corporate control. In this article, we will focus on the theoretical analysis of the determining part which can the market for corporate control (external growth) can play as a strategy to acquire collective competences. Keywords: external growth, collective competences,*

*strategic competences, resources, competitive advantage, market for corporate control.*



#### La adquisición de competencias por medio del mercado de control de empresas: una fuente de ventaja competitiva.

por Nacer Gasmi, página 67  
*Las competencias desempeñan un papel preponderante en el juego competitivo. La empresa tiene que asegurarse entonces que sus propias competencias siempre dispongan de cierto nivel de potencial que pueda ofrecerle la capacidad de desempeñar dicho papel. En el tiempo, este nivel puede corroerse si la empresa no cambia o mejora sus propias competencias. Para evitar esta erosión y permitir a estas competencias conservar un nivel de potencial « exigido » por la competitividad, la empresa debe renovarlas o enriquecerlas recurriendo a la vía interna (formación) o a la vía externa. La vía externa puede manifestarse recurriendo al mercado del trabajo, a las relaciones contractuales con los organismos especializados y al mercado de control de empresas. En este artículo, nos interesamos al análisis teórico del papel determinante que puede desempeñar el mercado de control de empresa (el crecimiento externo) como la estrategia de adquisición de competencias colectivas. Palabras claves: Crecimiento externo, competencias colectivas, competencias estratégicas, recursos, ventaja competitiva, mercado de control de empresas.*

#### Réseau social du dirigeant et performance de la TPE

par Lucien Ndongwa, François Désiré Sonna et Paul Djeumene, page 75  
 Le contexte actuel de la globalisation des marchés est marqué par une quasi faillite des systèmes étatiques, d'aides aux entreprises en général et aux petites entreprises en particulier. Ce qui conduit à plus de difficultés d'accès aux ressources pour ces dernières, rendant du coup plus prégnante la question de leur performance. Aussi, cet article examine-t-il dans quelle mesure les dirigeants des TPE utilisent leur réseau social dans le sens de l'amélioration de la performance de leurs entreprises. Une évaluation de la contribution du réseau social des dirigeants à l'explication des différences de performance de ces entreprises, révèle pour un échantillon de 120 TPE de la ville de Ngaoundéré au Cameroun des résultats insignifiants en terme du coefficient de détermination. Ce faisant, l'article conclut que ces dirigeants n'auraient pas encore de stratégies efficaces d'utilisation de leur réseau social en faveur du développement de leurs firmes, et il propose à cet égard, l'urgence, pour eux, d'adopter de telles stratégies. Mots-clés: réseau social, performance, T.P.E.



#### The manager social network and the performance of Very Small Size enterprise

by Lucien Ndongwa, François Désiré Sonna and Paul Djeumene, page 75  
*The globalisation of market today is characterized by the bank uptry of most of under state control systems of aid to enterprise in general and to the small size one in particular. The consequence of this situation for them is the difficulty that they face to have access to financial resources and at the same time, set out the question of their performance. Therefore the objective of this article is to examine how the managers of those enterprises make good use of their social network to improve their performance. An evaluation of the contribution of the manager's social network on the explanation of the difference in their performance reveals insignificant results in terms of coefficient of determination (R2), concerning a sample of 120 small size enterprises in Ngaoundéré-Cameroon. The conclusion of this paper is that the managers have no efficient strategy, in the use of their social network to develop their firm and then suggest the necessity for them to adopt those strategies. Keywords: social net work, performance, Very Small Size enterprise*



#### Red social del dirigente y resultado de la muy pequeña empresa (MPE)

por Lucien Ndongwa, François Désiré Sonna y Paul Djeumene, página 75  
*El contexto actual de la globalización de los mercados esta caracterizo por una casi quiebra de los sistemas públicos de ayuda a las empresas en general y a las pequeñas empresas en particular. Lo que complica su acceso a los recursos, volviendo de pronto más difícil la cuestión de su resultado. Por eso, este artículo examina en qué medida los dirigentes de las MPE utilizan su red social para mejorar el resultado de sus empresas. Una evaluación de la contribución de la red social de los dirigentes en la explicación de diferencias de resultado de estas empresas, revela para una muestra de 120 MPE de la ciudad de Ngaoundéré- Camerún de los resultados poco significativos en término del coeficiente de determinación. Así, el artículo concluye que estos*

*dirigentes no tendrían aún estrategias eficaces de utilización de su red social en favor del desarrollo de sus empresas, y propone a respecto, la urgencia de adoptar tales estrategias. Palabras claves: Red social, resultado, MPE (Muy Pequeña Empresa).*

#### **Vers une conception globalisée des systèmes d'information intégrant tous leurs usages**

par Claire Noy et Jacques Ruiz, page 87

La conception de systèmes d'information peut-elle intégrer des concepts de sciences de l'information et de la communication, et pour quels usages ? Cet article tente d'apporter un éclairage par le regard croisé de deux chercheurs issus des deux disciplines impliquées. Posant d'abord des éléments novateurs en matière de communication et d'approche des SI, les auteurs s'interrogent sur les différents usages actuels et potentiels des SIC dans les organisations. L'article décrit ensuite les nouveaux dispositifs (blog, wiki, RSS...) permettant de générer la variété créatrice faisant défaut aux SI actuels. Une proposition de conception globalisée de systèmes d'information et de communication, permettant d'intégrer des champs structurés et sécurisés mais aussi des zones plus informelles générant une capacité d'expression et d'adaptation plus grande, termine la réflexion. Mots-clés : usages des SIC, conception globale, nouveaux outils pour les SIC, communications.



#### **Towards a global Analysis of Communication and Information Systems (CIS) integrating all their uses**

by Claire Noy and Jacques Ruiz, page 87

*Is it possible for information systems to integrate the concepts of the science of information and communication and, if so, for what uses ? This article attempts to shed some light through the contrasting views of two researchers from the two disciplines involved. Starting with some innovative elements concerning the communication and approach to information systems the authors reflect upon the various present and potential uses of CIS in organizations. The article goes on to describe new applications (Blog, Wiki, RSS...) allowing the development of a creative variety which is lacking in present information systems. This analysis concludes with the suggestion of a world concept of CIS allowing us to integrate secure structured fields but also more informal zones which generate a greater possibility for people to express themselves and to adapt to new situations. Keywords: SIC uses, global analysis, new tools for SIC, communications.*



#### **Hacia una concepción global de los sistemas de informaciones y comunicaciones (SIC)**

por Claire Noy y Jacques Ruiz, página 87

*Sería posible integrar en la concepción de los sistemas de informaciones (SI) los conceptos de las ciencias de la información y de la comunicación ? Dos autores de especialidades normalmente poco comunicantes tratan aquí de responder a esta pregunta. Primero proponen nuevos conceptos para mejor comprender los diferentes aspectos de la comunicación y buscan a determinar los usos actuales y potenciales de los SI. Describen después las nuevas tecnologías (blog, wiki, RSS...) que podrían ayudar a dar a los SI la variedad creativa que no alcanzan actualmente. Acaban con una proposición de concepción globalizada de los SIC para que estos puedan ofrecer a las empresas una mejor adaptabilidad. Palabras claves: Usos de los SIC, concepción globalizada, nuevas tecnologías de información, comunicaciones.*

#### **Le lean-manufacturing dans les industries travaillant en juste-à-temps avec flux régulés par takt-time**

par Gilles Lasnier, page 99

Le NIST (National Institute of Standards and Technology) donne la définition suivante du lean-manufacturing : « A systematic approach to identify and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection ». La méthode lean-manufacturing améliore les performances, réduit les coûts et élimine le gaspillage. Dans les industries fonctionnant en juste-à-temps, les différentes opérations dans le flux s'effectuent au même rythme basé sur le takt-time. Les principes du lean-manufacturing sont les suivants : valeur ajoutée, flux régulés par le takt time, flux tirés par le client et atteinte de la perfection. La méthode s'inspire de pratiques modernes de gestion comme le juste-à-temps, le fonctionnement en Kanban, Kaizen, Hoshin et 5S pour éliminer les gaspillages et les défauts dans le flux. L'article présente le lean-manufacturing dans différentes industries : la nécessité de standardiser, le calcul du takt-time, l'amélioration du taux de rendement global des équipements, la cartographie des flux dans l'entreprise et les méthodes de management permettant d'améliorer les organisations pilotées par la demande. Mots-clés : Lean-manufacturing, Juste-à-temps, Takt-time, Flux, Logistique.



#### **The lean manufacturing in industries working in just-in-time with flow regulate by takt-time**

by Gilles Lasnier, page 99

*The National Institute of Standards and Technology (NIST) Manufacturing Extension Partnership's Lean Network offers the following definition of lean-manufacturing: « A systematic approach to identify and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection ». Lean-manufacturing improve business performance, reduce costs and eliminate waste. In industries with an organization in just in time and lean-manufacturing, the different operations in the flow have the same rhythm based on the takt time. The principles of lean manufacturing are understanding customers value, value stream analysis, flow regulate with takt time, pull and perfection. The method encompasses a number of modern practices, including just-in-time inventory and delivery, Kanban, Kaizen, Hoshin and 5S to eliminate the waste in the form of defects. The paper presents the lean manufacturing in different industries: the necessity of standardization, the calculation of takt-time, the improvement of the overall efficiency equipment, the cartography of the flows in a manufacture and the management methods to improve the organization driven by demand. Keywords: Lean-manufacturing, Just-in-time, Takt-time, Flow, Logistics.*



#### **El lean-manufacturing en industrias trabajando en justo-a-tiempo y flujo regulado con takt-time**

por Gilles Lasnier, página 99

*El instituto NIST da el definición siguiente del lean-manufacturing: « A systematic approach to identify and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the customer in pursuit of perfection ». El método lean-manufacturing mejora los resultados, reduce los costes y elimina el despilfarro. En las industrias que funcionen en justo-a-tiempo, las diferentes operaciones en el flujo se efectúan al mismo ritmo, destacado en el « takt-time ». Los principios del lean-manufacturing son: valor añadida, flujo regulado con el takt-time, flujo pilotada por el cliente y llegada de la perfección. El método se inspira de prácticas modernas de gestión tan como el justo-a-tiempo, el funcionamiento en Kanban, Kaizen, Hoshin y 5S para eliminar los despilfarros y los defectos en el flujo. Le artículo presenta el lean-manufacturing en diferentes industrias: la necesidad de estandarizada, el calculo del takt-time, la mejora del tasa de rendimiento global de los equipos, la cartografía de los flucos en la empresa y las métodos de management que permiten mejorar las organizaciones pilotadas por la solicitud. Palabras claves: Lean-manufacturing, justo-a-tiempo, takt-time, flujo, logístico.*

#### **L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises**

par Astrid Mullenbach-Servayre, page 109

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise — bien qu'il connaisse un essor considérable, tant au sein de la littérature académique que des pratiques des entreprises — expose aujourd'hui les chercheurs — en sus de graves problèmes de définition, de compréhension et d'appréhension — à de larges préoccupations quant à son opérationnalisation. Ainsi, il semble que les théories classiquement mobilisées pour modéliser le phénomène (Carroll, 1991 ; Wartick & Cochran, 1985 ; Wood, 1991) aient montré leurs limites et, dans ce contexte, seule une issue semble désormais se profiler : celle de la théorie des parties prenantes ou Stakeholder's Theory. Fondée sur l'idée que l'entreprise se trouve au centre d'une multitude d'intérêts divergents provenant de son environnement, et plus particulièrement de ses parties prenantes, cette théorie ouvre une nouvelle perspective : celle du dépassement de la vision actionnaire et économique classique de la firme, maximisatrice de profit, afin de démontrer que les dirigeants ont un rôle, des obligations et des responsabilités allant au-delà de la simple prise en compte des actionnaires. Cependant, cette littérature, déjà vaste mais encore en pleine expansion du fait de sa jeunesse, donne lieu à des divergences entre les auteurs, à différentes façons de penser la théorie, voire même parfois à l'utilisation d'arguments contradictoires. Nous proposons donc, dans cette contribution, de nous pencher sur les origines de la théorie des parties prenantes afin de tenter d'en clarifier les fondements et les postulats et d'expliquer, ensuite, en quoi elle peut constituer un apport à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Mots-clés : Partie prenante, théorie des parties prenantes, responsabilité sociétale de l'entreprise.



#### **The contribution of the Stakeholder Theory to modeling the Corporate Social Responsibility.**

by Astrid Mullenbach-Servayre, page 109

*The concept of Corporate Social Responsibility — although it makes considerable great strides, so much within the academic literature than*

for the practices for the companies — exposes the researchers today — in addition for serious problems for definition, comprehension and apprehension — to broad concerns as for its operationalisation. Thus, it seems that the theories classically mobilized to model the phenomenon (Carroll, 1991; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) showed their limits and, in this context, only an exit seems from now on to be profiled: the Stakeholder Theory. Founded on the idea that the company is in the center of a multitude of divergent interests coming from its environment, and more particularly from its fascinating parts, this theory opens a new prospect: the going beyond of actionnariale vision and economic traditional of the firm, maximisatrice of profit, in order to show that the leaders have a role, obligations and responsibilities going beyond the simple taking into account for the shareholders. However, this literature, already vast but still in full expansion because of its youth, gives place to divergences between the authors, with various ways of thinking the theory, and even sometimes with the use of contradictory arguments. We thus propose, in this contribution, to study the origins of the Stakeholder Theory in order to try to clarify the bases and the postulates and to explain of them, then, in what it can constitute a contribution with the modeling of the Corporate Social Responsibility. Keyword: stakeholder, stakeholder's theory, corporate social responsibility.



#### **La contribucion de la teoria de las Stakeholder Theory a la modelizacion de la responsabilidad social de las empresas**

por Astrid Mullenbach-Servayre, página 109

El concepto de responsabilidad social de la empresa — aunque hoy en día en pleno auge tanto en la literatura académica como en los procedimientos de las empresas — presenta hoy, según los investigadores — graves problemas de definición, de comprensión y entendimiento — además de importantes interrogantes en cuanto a su operatividad. De hecho, parece que las teorías sobre las que habitualmente se han apoyado para cualificar dicho fenómeno de modelico (Carroll, 1991; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991) han demostrado tener límites, por lo que en este contexto solo parece perfilarse una única salida: la de la teoría de las partes interesadas o Stakeholder Theory. Fundada sobre la idea que la empresa esta en el centro de una multitud de intereses divergentes provenientes de su entorno, y en particular de sus partes interesadas, esta teoría abre una perspectiva nueva: la de ir mas alla de la vision puramente accionarial y económica clásica de la firma que maximiza el beneficio, y ello con el fin de demostrar que sus directivos desempeñen un papel, unas obligaciones y unas responsabilidades que van más allá que tomar solamente en cuenta a los accionistas. Sin embargo, este tipo de literatura, ya amplia pero aun en plena expansión por reciente, da lugar a divergencias entre sus autores, según las distintas formas de entender la teoría, e incluso debido en algunas ocasiones a argumentos contradictorios. Para contribuir a dicha teoría, nuestra propuesta es estudiar sus orígenes con el fin de clarificar sus fundamentos y postulados para, después, intentar explicar como puede convertirse en una aportación al modelo de responsabilidad social de las empresas. Palabras claves: parte involucrada, teoría de las partes involucradas, responsabilidad social de la empresa.

#### **L'alliance de marques :**

##### **facteurs de succès et effets sur les marques Partenaires**

par Rim Boudali Méthamem et Mustapha Zghal, page 121

Notre recherche s'insère dans le cadre des stratégies d'alliance de marques. L'objectif de cet article est d'analyser les facteurs-clés de succès d'une alliance de marques ainsi que les effets de diffusion de cette alliance sur les marques partenaires. A partir d'une étude qualitative et d'une étude quantitative portant sur cinq types différents d'alliances de marques réelles, nous avons étudié les changements des attitudes des consommateurs envers les marques partenaires et les modifications des images de ces marques. Il apparaît que la réussite de l'alliance repose sur une stratégie de marketing-mix efficace, offrant un produit pertinent sur le marché, issu de l'association de deux marques cohérentes en termes d'attributs physiques et d'image. Par ailleurs, l'impact de l'alliance sur les attitudes a été analysé en termes de changement de la structure des marques, de leur évaluation et de l'intention de leur achat. Quant à l'effet de l'alliance sur les images perçues des marques partenaires, l'analyse repose sur des changements au niveau du réseau d'associations en termes de force, de type et de favorabilité de ces associations. Mots-clés: cohérence, pertinence, mix-marketing, attitudes, image de marques.



#### **Brand alliance succes factors and effects on partner brands**

by Rim Boudali Méthamem and Mustapha Zghal, page 121

Our research fits within the framework of the brand alliance strategies. The objective of this article is to analyze the key factors of success of a

brand alliance as well as the effects of this alliance on partners. Starting from a qualitative study and a quantitative study relating to five types different of real brand alliances, we studied the changes of the consumer's attitudes towards the brands and the modifications of their images. It appears that the success of alliance depends on an effective strategy of marketing-mix, offering a relevant product on the market, resulting from the association of two coherent brands in terms of physical attributes and images. In addition, the alliance effect on the attitudes was analyzed in terms of the brands structure change, their evaluation and intention of their purchase. As for the effect of alliance on the perceived brands images, the analysis rests on changes on the level of the network of associations in terms of force, type and favorability of these associations. Keywords: fit, relevance, mix-marketing, attitudes, brands images.



#### **La alianza de marcas :**

##### **factores de éxito y efectos sobre las marcas socios**

por Rim Boudali Méthamem y Mustapha Zghal, página 121

Nuestra investigación se inserta en el marco de las estrategias de alianza de marcas. El objetivo de este artículo consiste en analizar los factores claves de éxito de una alianza de marcas así como los efectos de fusión de esta alianza sobre las marcas socios. A partir de un estudio cualitativo y de un estudio cuantitativo por cinco tipos diferentes de alianzas de marcas reales, estudiamos los cambios de las actitudes de los consumidores hacia las marcas socios y las modificaciones de las imágenes de estas marcas. Todo indica que el éxito de la alianza se basa en una estrategia de marketing-mix eficaz que ofrece un producto pertinente en el mercado, resultante de la asociación de dos marcas coherentes en términos de atributos físicos e imágenes. Por otra parte, el impacto de la alianza en las actitudes se ha analizado en términos de cambio de la estructura de las marcas, de su evaluación y la intención de su compra. En cuanto al efecto de la alianza sobre las imágenes percibidas de las marcas socios, el análisis se basa en cambios en la red de asociaciones en términos de fuerza, tipo y favorabilidad de estas asociaciones. Palabras claves: coherencia, pertinencia, mix-marketing, actitudes, imagen de marcas.

#### **Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale**

par Jean-Claude Dupuis, page 131

En cherchant à identifier les facteurs expliquant la diffusion hétérogène du modèle de l'entreprise responsable, cet article montre que le management responsable peut être analysé comme un modèle de gestion visant à intégrer la gestion de l'obsolescence morale et que sa mise en œuvre passe par une redéfinition de l'identité de l'entreprise. Plus largement, il cherche à mettre en évidence l'apport de l'analyse économique pour comprendre les enjeux du management responsable. Mots-clés: Management responsable, obsolescence morale, contestabilité socioéconomique, théorie des marchés contestables, identité de l'entreprise, économie des conventions.



#### **Responsible management as a model to govern moral obsolescence**

by Jean-Claude Dupuis, page 131

By attempting to identify the factors explaining the heterogeneous diffusion of the model of the responsible company, this article shows that responsible management can be analysed as a management model that seeks to govern the area of moral obsolescence, and that the introduction of responsible management requires the redefinition of corporate identity. In more general terms, it seeks to highlight the contribution of economic analysis towards the appreciation of the importance of the role of responsible management. Keywords: Responsible management, moral obsolescence, socio-economic contestability, theory of contestable markets, corporate identity, convention theory economics.



#### **El management responsable como modelo de la obsolescencia moral**

por Jean-Claude Dupuis, página 131

Al intentar identificar los factores que explican la difusión heterogénea del modelo de la empresa responsable, este artículo muestra que el management responsable puede ser analizado como modelo de gestión que tiende a integrar la gestión de la obsolescencia y que su realización pasa por una nueva definición de la identidad de la empresa. De forma más general intenta evidenciar la aportación del análisis económico para entender las apuestas del management responsable. Palabras-claves: Management responsable, obsolescencia moral, discutibilidad socioeconómica, teoría de los mercados discutibles, identidad de la empresa, economía de las convenciones.