

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS...

OVERLOOKED REALITIES

THE SMILE IN MANAGEMENT

Gilbert Lecoindre

Is management forever doomed to being severe or even boring? Does a curse hover over *res economica*? Is dreaming impossible? Serious questions of this sort inevitably come to the minds of those among us who, more or less involved in management, have to put up with not being well liked. Although certain managerial approaches (and this sometimes holds for *Gérer & Comprendre* too) apparently confirm this doom and gloom, smiles do blossom in management, as *Gérer & Comprendre* has often cheerfully found out. Let us give up the throne and follow Gilbert Lecoindre on the jesting slopes of the Economy-Management mountain range.

TESTIFYING

THE MANAGERIAL SPIRIT, MARKETING AND REQUIRED VARIETY

Jean Bounine interviewed by Bernard Colasse and Francis Pavé

How to make pans with old car-doors? Why does French straw reduce breakage more than Moroccan? Why do American women prefer professional dyes rather than a mass product? Why do the most prestigious consulting firms fail in cases where merely calculating errors works at less cost? After a long career in firms, Jean Bounine, a consultant to whom François Dalle listened, answers all these questions: "Listen Ashby, you can only reply to complexity with complexity; reductionism only leads to failure. The managerial spirit feeds on curiosity, not on models."

TRIAL BY FACT

THE MYTH AND ORDINARY LIFE OF INFORMATION

Béatrice Vacher

After a detailed analysis of how information circulates in two quite different firms, reality in this matter is seen to lie far afield from generally accepted conceptions. Inside the organizations where information theoretically circulates under central regulator's control, we discover persons in the information warehouse whose jobs lack visibility and respect but who serve as the vehicle for information exchanges inside the firm.

OVERLOOKED REALITIES

AFRICAN PUBLIC SERVICES AS THE STATE WITHDRAWS FROM THE ECONOMY: CONSERVATIVE OR PROGRESSIVE CHANGE

Patrick Plane

In all countries where the now weakened state cannot resist the liberalism imposed by big financial organizations, the privatization of the infrastructure is often felt to be an intolerable selling off of national interests at bargain prices. Given the hostility sparked by this process and the always possible risk of a "premature" expropriation of investments that will turn a profit only in the long run, the private sector balks at putting up capital. To be understood and to work, privatization must be based on joint actions between private purchasers, the state and wage-earners. In such a context, concession contracts, which France has used for a long time as a means of development, have the advantage of preserving the state's legitimate interests while favoring economic efficiency.

MOSAICS

"Thoughts about tomorrow", *Marie-Josèphe Carrieu-Costa: On Court traité du paysage by Alain Roger*

"The meaning and use of programmed changes", *Jean-Luc Metzger: On Télécommunications et philosophies des réseaux by Pierre Musso*

"A trip in the European jobs world", *Dominique Tonneau: On Négociier la flexibilité, pratiques en Europe by Danielle Kaisergruber (ed.)*

"Questions for an unstable world", *Hugues Molet: On De l'Asie du Monde en général by Peter Drucker and Isao Nakauchi*

TRIAL BY FACT

FOR THIRTY YEARS, DANONE'S FINANCIAL POLICY IN THE SERVICE OF ITS INDUSTRIAL STRATEGY

Dominique Jacquet

From the first public offer made by a young boss (Antoine Riboud) in 1968 to the coming to power of his son (Frank) in 1997, the Danone group has experienced thirty historical years full of change. This spectacular success story can be set down to Danone's long-term financial policy and to its sincere and repeated efforts to communicate with actors in the marketplace. This has made the group credible and creditable among investors and financial analysts. In this regard, the history of BSN/Danone exemplifies vision and coherence.

IN QUEST OF A THEORY

EMBEDDEDNESS AND THE THEORY OF THE FIRM: ON THE WORK OF MARK GRANOVETTER

Isabelle Huault

A firm is not merely an economic unit; it also results from concrete interactions between real actors in relation to a given sociopolitical environment. Using this postulate, Mark Granovetter has tried to describe how economic actors work out alliances and tap resources through networks of contacts. His concept of embeddedness helps us better take into account sociohistorical processes, the specific characteristics of entrepreneurs, and the movements creating and transforming institutional forms. Economic theory thus becomes richer.

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA...

REALIDADES DESCONOCIDAS

LA SONRISA EN LA GESTIÓN

Gilbert LECOINTRE

¿El universo de la gestión está condenado a ser para siempre el de la severidad, y hasta el del hastío? ¿Pesa una maldición sobre la res económica? ¿Es posible ilusionar con semejante adefesio? Son éstas preguntas que no pueden dejar de hacerse todos aquéllos que, vinculados en mayor o menor medida con la gestión, sufren de sentirse poco simpáticos para sus contemporáneos por las laderas amenas y demasiado mal conocidas de la montaña Economía-Gestión.

Si la aridez de ciertos enfoques en materia de gestión parece confirmar esta desesperanza, también hay lugar para la sonrisa en este terreno, y Gérard & Comprendre la ha encontrado más de una vez. Dejemos, pues, por un instante, las gafas del Príncipe para calarnos las del Principito, y sigamos a Gilbert Lecointre

TESTIMONIO

ESPÍRITU DE GESTIÓN, MARKETING Y “NECESARIA VARIEDAD”

Conversación con Jean BOUNINE, asesor de empresas

Bernard COLASSE y Francis PAVE

¿Cómo fabricar cacerolas con puertas de automóvil? ¿Por qué la paja francesa provoca menos roturas que la paja marroquí? ¿Por qué la consumidora estadounidense prefiere una tintura profesional a un producto para todo público? ¿Y por qué los más prestigiosos consultores fracasan allí donde un mero cálculo de errores resulta eficaz, y a menor costo? A todas estas preguntas, Jean Bounine, asesor escuchado de François Dalle, contesta, tras una larga carrera en empresa: “Escuchemos a Ashby: sólo es posible dar respuestas complejas a problemas complejos, y el reduccionismo lleva al fracaso. El espíritu de gestión se nutre de curiosidad, no de modelos.”

LA PRUEBA DE LOS HECHOS

MITO Y VIDA ORDINARIA DE LA INFORMACIÓN

Béatrice VACHER

Después de analizar minuciosamente la circulación de la información en dos empresas muy diferentes, Béatrice Vacher muestra que en este terreno la realidad puede ser muy distinta de las concepciones generalmente aceptadas. Tras las organizaciones donde la información circula, teóricamente, bajo el control de un regulador central, se descubren manipuladores de la información, cuyas tareas oscuras y menospreciadas son, en realidad, el verdadero vehículo de los intercambios de información en la empresa.

REALIDADES DESCONOCIDAS

LOS SERVICIOS PÚBLICOS AFRICANOS A LA HORA DE LA DESAPROPIACIÓN DEL ESTADO:

¿CAMBIO CONSERVADOR O PROGRAMA?

Patrick PLANE

En todos los países donde el Estado, debilitado, es incapaz de resistir al liberalismo de los grandes organismos financieros internacionales, la privatización de las infraestructuras suele percibirse como un intolerable abandono de los intereses nacionales. Por su parte, el sector privado, ante la hostilidad que suscitan tales procesos y el riesgo, siempre posible, de una expropiación “prematura” de inversiones rentables a largo plazo, es reacio a invertir allí.

Para ser entendida y eficaz, la privatización debe entonces apoyarse en la práctica de una amplia concertación entre las firmas privadas que retoman la actividad pública, el Estado y el personal. En este marco, los contratos de concesión -de los cuales Francia hace, desde hace largo tiempo, uno de los vectores de su desarrollo- tienen la ventaja de preservar los legítimos intereses de los Estados, al par que favorecen la eficacia económica.

MOSAICO

ALIMENTAR LA VISIÓN DE MAÑANA

Acerca del libro de Alain Roger *Court traité du paysage*

Marie Josèphe CARRIEU-COSTA

SENTIDO Y USO DE LOS PROYECTOS

DE CAMBIO PROGRAMADOS

Acerca de la obra de Pierre Musso *Télécommunications et philosophies des réseaux*, Jean-Luc METZGER.

VIAJE POR LA EUROPA DEL EMPLEO

Acerca de la obra dirigida por Danielle Kaisergruber *Négocier la flexibilité, pratiques en Europe*, Dominique TONNEAU, *Escuela de Minas de París, CGS*

PREGUNTAS PARA UN MUNDO INESTABLE

Acerca del libro de Peter Drucker e Isao Nakauchi *De l'Asie et du Monde en général*, Hugues Molet, *Escuela de Minas de París, CGS*

LA PRUEBA DE LOS HECHOS

TREINTA AÑOS DE POLÍTICA FINANCIERA

DE DANONE AL SERVICIO DE SU ESTRATEGIA INDUSTRIAL

Dominique JACQUET

Desde la primera OPA emitida en 1968 por un joven empresario llamado Antoine Riboud hasta el acceso al poder de su hijo Frank en 1997, el grupo Danone ha vivido treinta años de una historia rica en alternativas. El grupo ha sabido construir su espectacular éxito mediante una política financiera a largo plazo y una comunicación recurrente y a la vez sincera orientada a los mercados, que ha contribuido ampliamente a su fuerte credibilidad entre analistas e inversores. En este sentido, la historia de BSN/Danone es un modelo de visión y de coherencia.

EN BUSCA DE TEORÍAS

EMBEDDEDNESS Y TEORÍA DE LA EMPRESA

En torno a los trabajos de Mark Granovetter, Isabelle HUAULT

La empresa no sólo es una entidad económica, sino también el resultado de interacciones concretas entre actores reales, en relación con un entorno sociopolítico particular. Partiendo de este postulado, Mark Granovetter se esfuerza por caracterizar el modo en que los actores económicos construyen alianzas y movilizan recursos a través de las redes de contacto. El concepto de embeddedness (empotramiento), que este autor elabora entonces, lleva a una mayor consideración de los procesos sociohistóricos, de las características específicas de los empresarios, de las dinámicas de creación y de transformación de las formas institucionales, y enriquece la teoría económica.

AN UNSERE DEUTSCHPRACHLIGEN LESER...

VERKANNT REALITÄTEN

DIE HEITERE SEITE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Gilbert Lecointre

Ist die Welt der Geschäftsführung auf ewig dazu verdammt, mit Strenge, ja sogar mit Langeweile assoziiert zu werden? Ist die res economica verflucht? Kann man von diesem "öden Zeug" wirklich träumen? Ernste Fragen wie diese drängen sich unweigerlich all jenen unter uns auf, die mehr oder weniger mit Geschäftsführung zu tun haben und darunter leiden, bei ihren Zeitgenossen nur wenig Zuneigung zu wecken.

Die Nüchternheit, die gewisse Führungsweisen kennzeichnet - und auch Gérard & Comprendre ist nicht immer frei davon - mag diese Hoffnungslosigkeit zwar bestätigen, doch findet man auch in der Geschäftsführung lächelnde Gesichter: Gérard & Comprendre hat sich oftmals davon überzeugen können. Also legen wir für eine Weile die Brille des Prinzen ab und nehmen mit derjenigen des kleinen Prinzen vorlieb, um mit Gilbert Lecointre die allzuwenig bekannten heiteren Seiten der ehrwürdigen Welt der Geschäftsführung zu entdecken.

ZEUGNIS

FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG IST MARKETING UND ABWECHSLUNG ERWÜNSCHT

Mit Jean Bounine, Firmenberater, sprach Bernard Colasse und Francis Pavé

Wie macht man Kochtöpfe aus Autotüren? Warum ist französisches Stroh marokkanischem Stroh vorzuziehen? Warum wählt die amerikanische Verbraucherin lieber eine professionelle Färbung als einen Massenartikel? Und warum scheitert die renommierteste Beraterfirma dort, wo eine einfache Fehleranalyse mit geringerem finanziellen Aufwand erfolgreich ist? Alle diese Fragen beantwortet Jean Bounine, Berater von François Dalle, am Ende einer langen Karriere in einem Unternehmen: "Hören Sie auf Ashby: auf Komplexität läßt sich nur mit Komplexität antworten. Simplifizieren führt nur zum Scheitern. Geschäftsführung beruht auf Neugier, nicht auf Modellen".

AN TATSACHEN GEMESSEN

MYTHOS UND WIRKLICHKEIT DER INFORMATION

Béatrice Vacher

Im Anschluß an eine eingehende Analyse des Informationsflusses in zwei sehr unterschiedlichen Betrieben zeigt Béatrice Vacher, daß in diesem Bereich die Wirklichkeit von den gängigen Vorstellungen sehr weit entfernt ist. Hinter den Organisationsstrukturen, in denen die Information theoretisch unter der Kontrolle einer zentralen Regulators zirkuliert, entdeckt man Transportarbeiter der Information, deren obskure und verachtete Verrichtungen die Grundbedingung des Informationsaustausches im Betrieb darstellen.

VERKANNT REALITÄTEN

DER ÖFFENTLICHE DIENST ZUM ZEITPUNKT DES STAATLICHEN RÜCKZUGS KONSERVATIVE ODER PROGRESSIVE VERÄNDERUNG?

Patrick Plane

In allen Ländern, in denen der Staat geschwächt und unfähig ist, dem Liberalismus der großen internationalen Finanzorganismen zu widerstehen, wird die Privatisierung der Infrastrukturen oft als unzulässiger Ausverkauf der nationalen Interessen betrachtet. Angesichts der feindseligen Reaktionen, die diese Prozesse auslösen, und aufgrund des durchwegs möglichen Risikos einer "vorzeitigen" Enteignung von langfristig rentablen Investitionen kommen im privaten Sektor starke Reserven gegen diesbezügliche Investitionen auf.

Um verstanden zu werden und um wirksam zu sein, muß eine Privatisierung auf der Grundlage einer breiten Konzertierung zwischen privaten Käufern öffentlicher Unternehmen, dem Staat und den Beschäftigten vollzogen werden. In diesem Rahmen haben Konzessionsverträge - in Frankreich seit langem einer der Vektoren der Entwicklung - den Vorteil, die legitimen Interessen der Staaten zu wahren und gleichzeitig wirtschaftliche Effizienz zu begünstigen.

MOSAIK

DEN AUGEN VON MORGEN NAHRUNG GEBEN

Marie-Josèphe Carrieu-Costa : zum Buch "Court traité du paysage"

(Kurze Abhandlung über die Landschaft) von *Alain Roger*

SINN UND ANWENDUNG VON PROGRAMMIERTEN ÄNDERUNGSPROJEKTEN

Jean-Luc Metzger : zum Buch "Télécommunications et philosophies

des réseaux" (Telekommunikation und Netzphilosophien) von *Pierre*

Musso

AN TATSACHEN GEMESSEN

DREISSIG JAHRE FINANZPOLITIK DES UNTERNEHMENS DANONE IM DIENST SEINER INDUSTRIESTRATEGIE

Dominique Jacquet

Vom ersten Übernahmeangebot, das der junge Unternehmer Antoine Riboud 1968 in die Wege leitete, bis zur Machtübernahme seines Sohnes Frank, 1997, hat die Gruppe Danone eine dreißigjährige Geschichte, die von zahlreichen Veränderungen geprägt ist; den spektakulären Erfolg verdankt die Gruppe ihrer langfristigen Finanzpolitik und einer am Markt orientierten, folgerichtigen und ehrlichen Kommunikation, die entscheidend zu der hohen Glaubwürdigkeit bei Analysten und Investoren beigetragen hat. In diesem Sinne ist die Geschichte der Gruppe Danone ein Beispiel für Vision und Kohärenz.

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

"EMBEDDEDNESS"

UND UNTERNEHMENSTHEORIE

Zu den Arbeiten von Mark Granovetter, Isabelle Huault

Ein Unternehmen läßt sich nicht nur wirtschaftlich definieren, denn es beruht auch auf konkreten Wechselbeziehungen zwischen Akteuren im Zusammenhang mit einem singulären politisch-sozialen Umfeld. Ausgehend von diesem Postulat ist Mark Granovetter bestrebt zu charakterisieren, wie die wirtschaftlichen Akteure Allianzen aufbauen und über Beziehungsnetze Ressourcen mobilisieren. Das Konzept "embeddedness", das er entwickelt, ermöglicht eine umfassendere Einbeziehung der historisch-sozialen Prozesse, der spezifischen Charakteristika der Unternehmer, der Triebkräfte des Erfindungsreichtums und der Umwandlung institutioneller Formen. Es stellt eine Bereicherung für die Wirtschaftstheorie dar.

Les opinions exprimées dans les articles ou reproduites dans les analyses n'engagent que leurs auteurs. Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et