

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

TESTIFYING

THE FIRM AT HEART

Michel Drancourt interviewed by B. Colasse and F. Pavé. Journalist, commissioner, company head, consultant. M. Drancourt's career path is laden with surprises. But behind these quite different roles lies a single passion for firms: for the modern firm, freed from the constraints, controls and planning prevalent during the post-WW II period, opened toward continually changing economic and social situations, and irrigated by managerial innovations from across the Atlantic. Above all, he has the will to convince and teach, through his actions and writings, which have stood the test of time since *Entreprise* up till the recent "Leçons d'histoire de l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours".

OVERLOOKED REALITIES

MANAGING INNOVATION IN THE SPORTS INDUSTRY : VARIATIONS ON THE SALOMON CASE

M. Desbordes. The sports industry has never been a playing field for investigations by the managerial sciences. Owing to certain characteristics and limitations however, its products are complex and entail innovative behaviors. A case study of the design and development of Salomon skis casts light on key points for managing innovation in this branch. This study is then contrasted with four other quite diverse cases of innovation in sailing and cycling. What are the effects of their size or of the length of time that the innovation process lasts ?

INTERPERSONAL EXCHANGES : MANAGE YOUR LABORATORIES' PARADOX

I. Bouty. Members of R&D laboratories in different firms regularly exchange information and services. These informal exchanges are necessary for making projects advance and, therefore, essential to firms. But they also carry the dangerous risk of leaking strategic information. How to manage these exchanges so as to limit the risks and benefit from the advantages ? The major factors in making decisions about such exchanges are listed; and keys for developing organizational policies, proposed.

TRIAL BY FACT

ACTIVELY CAPITALIZING ON KNOWLEDGE : PRINCIPLES, CONTEXTS AND OBSTACLES

M.-P. Bès. When firms ask about how to capitalize on knowledge (as expressed in phrases such as "the firm's memory", "feedback from experience", "technology management" or "technical data bases"), they always intend to reduce design or production costs. Projects for capitalizing on knowledge encounter several obstacles for many reasons, ranging from the overestimation of computerized data management systems to the difficulty of taking productive contexts or the collective dimension of work into account.

THE PARADOXES OF REDUCING THE TIME WHITE-COLLARS SPEND WORKING, An empirical analysis

Ch. Gavini. White-collar workers form a group in companies whose support seems to be the key for successful plans to reduce worktime. But they also form the category most

reticent about such plans. They feel as though their identity and work are threatened by the new objectives, which are imposed from the top down and perceived as being contradictory. Based on a study of the preoccupations of white-collar workers, an assessment is made of the relevance of certain instruments for measurement and analysis that are used when plans for reducing the time spent working are implemented.

MOSAICS

F. Aggeri. WHEN MUST THE GOVERNMENT MAKE UP FOR THE MARKETPLACE'S SHORTCOMINGS ? On "L'économie de la réglementation" by F. Lévêque.

B. Nicolas. THINKING ABOUT AND ASSESSING REGULATION. On "Financial markets regulation, a practitioner's perspective" by Alain Jeunemaître (ed.) and "Évaluer l'action publique: Régulation des marchés financiers et modèle du mandat" by H. Dumez, A. Jeunemaître et al.

H. Ouahioune. COMPETITION'S VERY NATURE IS TO REDUCE COMPETITION. On "The laws of the markets" by M. Callon.

C. Riveline. WOE ON THE SOCIOLOGY OF ZERO THOUGHT. On "L'illusion économique: Essai sur la stagnation des sociétés développées" by E. Todd.

DEBATES

FIRMS AND THE EURO, New space, new strategies

A debate hosted by Max-Paul Sebag, president and CEO of E-Value, with: Jacqueline Wolff (director of Renault's Euro Project), Jean-Paul Betbeze (director of economic and financial studies and head economist at the Crédit Lyonnais Group), Peter Petrie (adviser to the governors for European and Parliamentary Affairs at the Bank of England), Jacques Creyssel (director assigned economic affairs and strategic coordination at the CNPF). The euro cannot be reduced to a merely technical monetary question. Given the 1st January 1999 deadline, it is also and above all a strategic question that forces firms to review not just their bookkeeping but all their sales activities on the redrawn map of a European economic space. A recent colloquium brought bankers and representatives of the business world to discuss a crucial question: what will be the rules for the birth of an economic giant, namely the European Union ?

OVERLOOKED REALITIES

THE FABLE ABOUT THE DONKEY UNABLE TO MAKE UP ITS MIND, Or modern economic mankind between marketing and the standardization of products

F. Cochoy. How to choose between two similar products? This problem which the donkey in the fable had to face interests not just consumers but also anyone who tries to help the latter make a choice. Some people base choices on the trademark; others, on standards for labels and certification. Given this multitude of solutions however, the problem crops back up: between two similar arrangements for making a choice, which one to choose ? By looking at the changes over time in this endless game, light can be shed on the market economy's general momentum.

AN UNSERE DEUTSCHPRACHLIGEN LESER

ZEUGNISSE

DAS UNTERNEHMEN STEHT IM MITTELPUNKT

Ein Gespräch mit MICHEL DRANCOURT,

B. COLASSE und F. PAVE. Als Journalist, Staatskommissar, Unternehmensleiter und Berater sieht Michel Drancourt auf eine Laufbahn zurück, die unweigerlich in Staunen versetzt. Doch hinter derart unterschiedlichen Rollen verbirgt sich eine einzige Leidenschaft, nämlich diejenige, die er dem Unternehmen entgegenbringt: dem modernen Unternehmen, das sich von den Schwerfälligkeiten und dem Dirigismus der Nachkriegszeit befreit hat, das sich den wirtschaftlichen und sozialen Realitäten, die im Wandel begriffen sind, nicht verschließt, und das von den Innovationen in der Betriebsführung, die ihren Ursprung jenseits des Atlantiks haben, fruchtbare Impulse aufnimmt. Vor allem charakterisiert ihn der Wille, mit Wort und Tat zu überzeugen und zu lehren, an dem es ihm seit dem Erscheinen von "Entreprise" nie gefehlt hat und der in seinen letzten "Leçons d'histoire de l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours" erneut bekräftigt wird.

VERKANNTEN REALITÄTEN

DAS INNOVATIONSMANAGEMENT IN DER SPORTARTIKELINDUSTRIE, Variationen zum Fall Salomon

M. DESBORDES. Die Sportartikelindustrie ist für die Betriebswirtschaftslehre noch nie zum Forschungsgegenstand geworden. Gewisse Eigentümlichkeiten und Zwänge machen ihre Produkte komplex und führen zu innovativen Verhaltensweisen. Dieser Artikel behandelt anhand einer Fallstudie zur Konzeption und Entwicklung des Salomon-Skis die zentralen Punkte des innovativen Managements in diesem Sektor und vergleicht sie mit vier weiteren Innovationsbeispielen in den Sektoren des Fahrrad- und Wassersports. Wie ist angesichts so unterschiedlicher Unternehmen und Projekte der Einfluß der Größe oder der Innovationsprozedurdauer zu bewerten?

INFORMATIONSAUSTAUSCH ZWISCHEN ANGEHÖRIGEN VERSCHIEDENER BETRIEBE, Wie Sie mit dem Paradox Ihrer Labors umgehen

I. BOUTY. Die Beschäftigten der Labors für Forschung und Entwicklung verschiedener Unternehmen tauschen regelmäßig Informationen und Dienste aus. Dieser nicht formelle Austausch ist für den Fortgang von Projekten und damit für die Firmen sehr wichtig. Er stellt jedoch auch das Risiko von Indiskretionen bezüglich strategisch wichtiger Daten dar und ist also gefährlich. Wie kann dieser Austausch kontrolliert werden, damit er so nutzbringend wie möglich ist, und Risiken begrenzt werden? Der vorliegende Artikel erörtert im einzelnen die wichtigsten Entscheidungsfaktoren für den Austausch und schlägt Kriterien für die Entwicklung von Organisationspolitiken vor.

AN TATSACHEN GEMESSEN

DIE AKTIVE KAPITALISIERUNG DER KENNNTNISSE, Prinzipien, Kontexte und Hindernisse

M.-P. BES. Stellen sich Unternehmen die Frage nach der Kapitalisierung der Kenntnisse, die nach Stichworten wie "Unternehmensgedächtnis, feedback, Technologiemanagement, technische Datenbanken" dekliniert wird, so zielt sie immer auf die Senkung der Produktions- und Konzeptionskosten ab. Doch die Projekte zur Kapitalisierung der Kenntnisse stoßen auf zahlreiche Hindernisse. Die vielfältigen Gründe hierfür hängen sowohl mit der Überbewertung der Systeme informatisierter Datenverwaltung als auch mit der schwierigen Berücksichtigung der Produktionskontexte und der kollektiven Dimension der Arbeit zusammen.

DIE PARADOXIEN DER REDUZIERUNG DER ARBEITSZEIT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, Eine empirische Analyse

C. GAVINI. In den Unternehmen stellen die Führungskräfte diejenige Gruppe dar, deren Zustimmung die größte strategische Bedeutung für den Erfolg der Projekte zur Arbeitszeitverkürzung hat.

Doch sind sie ebenfalls die Kategorie, die diesbezüglich die größten Bedenken zeigt, da ihre Identität und die Modalitäten ihrer Arbeit durch die neuen Zielsetzungen bedroht erscheinen, denn diese werden als widersprüchlich und als von den Unternehmensleitungen aufgezwungen angesehen. Anlässlich einer Studie ihrer Besorgnisse in einem großen Unternehmen zielt dieser Artikel darauf ab, die Sachdienlichkeit gewisser Meß- und Analysemethoden zu bewerten, die in der Anwendung der Arbeitszeitverkürzung zur Anwendung kommen.

MOSAİK

WANN MUSS DER STAAT BEI FEHLENTWICKLUNGEN DES MARKTES GEGENSTEUERN? F. AGGERI. Zum Buch "L'économie de la réglementation" von F. Lévêque.

ZUM VERSTÄNDNIS DER REGULIERUNG UND IHRER EINSCHÄTZUNG. B. NICOLAS. Zum Werk "Financial Markets Regulation, a Practitioner's Perspective", herausgegeben von A. Jeunemaitre, und zum Werk "Evaluer l'action publique, Régulation des marchés financiers et modèle du mandat" von H. Dumez, A. Jeunemaitre et alii.

DAS WESEN DES WETTBEWERBS IST DIE REDUZIERUNG DES WETTBEWERBS. Hamid OUAHIOUNE. Zum Buch "The Laws of the Markets" von M. Callon.

PROTEST GEGEN DIE SOZIOLOGIE DES NICHT-DENKENS. C. RIVELINE. Zum Buch "L'illusion économique. Essai sur la stagnation des sociétés développées" von E. Todd.

DEBATTE

DIE UNTERNEHMEN UND DER EURO, Neuer Wirtschaftsraum, neue Strategien

J. WOLFF (Direktorin des Projekts Euro Renault), Jean-Paul BETBEZE (Direktor der Wirtschafts- und Finanzstudien, leitender Wirtschaftswissenschaftler der Gruppe Crédit Lyonnais), Sir Peter PETRIE (Berater der Bankpräsidenten für europäische und parlamentarische Angelegenheiten - Bank of England), Jacques CREYSSSEL (Generaldirektor und Beauftragter für Wirtschaft und strategische Koordinierung - Conseil national du patronat français), Diskussionsleiter Max-Paul SEBAG (Generaldirektor mit Auszeichnung für hervorragende Leistungen). Der Euro kann nicht auf eine Frage rein monetaristischer Technik reduziert werden. Angesichts seiner Einführung am 1. Januar 1999 ist es auch und vor allem eine strategische Frage, die die Unternehmen dazu zwingt, nicht nur ihre Buchhaltung, sondern die Gesamtheit ihrer geschäftlichen Aktivitäten in einem neu definierten Wirtschaftsraum umzuorganisieren. Ein kürzlich vom Club des Annales des Mines veranstaltetes Kolloquium führte Vertreter aus der Welt der Unternehmen und Banken zusammen, um eine entscheidende Frage zu debattieren: welche Spielregeln müssen bei erweitertem Wettbewerb eingehalten werden, damit niemand unter dem Entstehen dieses Wirtschaftsgiganten zu leiden hat, den die europäische Union darstellen wird?

AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

BURIDANS ESEL NEU BESEHEN, der moderne homo oeconomicus zwischen Marketing und Normierung der Produkte

F. COCHOY. Wie soll man zwischen zwei ähnlichen Produkten entscheiden? Dieses Problem - veranschaulicht durch den unentschlossenen Esel Buridans - interessiert nicht nur den Verbraucher, sondern insbesondere alle diejenigen, die sich anheischig machen, dem Konsumenten bei seiner Wahl behilflich zu sein. Die einen differenzieren das Produkt durch die Marke, die anderen durch die Norm und die Beglaubigung. Aber mit der Vermehrung der Lösungen taucht das Problem wieder auf: sind zwei ähnliche Strategien zur "Wahl von der Stange" gegeben, bleibt auch hier die Qual der Wahl. Der Autor stützt sich auf die historischen Wandlungen dieses Spiels ohne Ende, um die allgemeine Dynamik der Marktwirtschaft zu beleuchten.

A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

TESTIMONIO

LA EMPRESA EN EL ALMA, Conversación con Michel Drancourt

De B. Colasse y F. Pave. La carrera de M. Drancourt no deja de sorprender. Sin embargo, bajo estos papeles tan diferentes se esconde una misma pasión por la empresa: una empresa moderna, desembarazada de las rémoras y del dirigismo de la postguerra, abierta a realidades económicas y sociales en plena evolución, irrigada por innovaciones en materia de gestión aparecidas del otro lado del Atlántico. Y por encima de todo, una voluntad de convencer y de formar, a través de la escritura y de la acción, nunca desmentida desde la creación de *Entreprise*, y confirmada recientemente en sus "Lecciones sobre la historia de la empresa, desde la Antigüedad hasta nuestros días".

REALIDADES DESCONOCIDAS

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL DEPORTE, Variaciones sobre el caso Salomon

M. Desbordes. La industria del deporte nunca fue un campo de investigación para las ciencias de la gestión. Sin embargo, algunas de sus especificidades e imperativos confieren cierta complejidad a sus productos e inducen comportamientos innovadores. A través de un estudio de caso relativo a la concepción y desarrollo de los productos para esquí Salomon, este artículo aísla los puntos claves de la gestión de la innovación en este sector y los compara con otros cuatro casos de innovación en los sectores del ciclismo y de los deportes náuticos. Frente a empresas y proyectos tan diversos ¿cómo influyen su magnitud o la duración del proceso de innovación?

INTERCAMBIOS INTERPERSONALES, Para una gestión de la paradoja de los laboratorios

I. Bouty. Los miembros de los laboratorios de investigación y desarrollo de diferentes empresas intercambian regularmente informaciones y servicios. Tales intercambios informales son necesarios para el progreso de los proyectos y, por consiguiente, de vital importancia para las firmas. Pero, por otra parte, presentan el riesgo de divulgación de informaciones estratégicas, lo cual los hace peligrosos. ¿Es posible efectuar una gestión de estos intercambios para preservar sus ventajas y limitar sus riesgos? El presente artículo pormenoriza los principales factores de la decisión de intercambio y propone claves para la elaboración de políticas organizativas.

LA PRUEBA DE LOS HECHOS

LA CAPITALIZACIÓN ACTIVA DE LOS CONOCIMIENTOS, Principios, contextos y obstáculos

M.-P. Bès. Cuando las empresas se plantean el problema de la capitalización de los conocimientos, noción que trasluce bajo los términos "memoria de empresa", "retorno de experiencia", "gestión de la tecnología" o "bases de datos técnicos", el objetivo perseguido estriba siempre en la reducción de los costos de producción y de concepción. Sin embargo, los proyectos de capitalización del conocimiento tropiezan con numerosos obstáculos, por muchas razones, que derivan tanto de la supervaloración de los sistemas de gestión informatizada de los datos como de la dificultad de tomar en cuenta los contextos productivos y la dimensión colectiva del trabajo.

LAS PARADOJAS DE LA REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO DE LOS CUADROS, Un análisis empírico

C. Gavini. En las empresas, los cuadros constituyen el grupo cuya adhesión parece la más estratégica para el éxito de

los proyectos de reducción del tiempo de trabajo. Pero también forman la categoría más reacia a la reducción del tiempo de trabajo, pues su identidad y las modalidades de su trabajo parecen amenazadas por los nuevos objetivos impuestos por la dirección, percibidos como contradictorios. A través del estudio de sus preocupaciones en una empresa, este artículo lleva a evaluar la pertinencia de ciertos instrumentos de medida y de análisis usados en los procesos de implantación de la reducción del tiempo de trabajo.

MOSAICO

¿Cuándo debe subsanar el Estado las deficiencias del mercado? F. Aggeri. Acerca del libro de F. Lévêque "L'économie de la réglementation"

Pensar la regulación y su evaluación. B. Nicolas. Acerca de la obra dirigida por A. Jeunemaître "Financial Market Regulation, a Practitioner's Perspective" y de la obra de H. Dumez, A. Jeunemaître y otros "Évaluer l'action publique. Régulation du marché financier et modèle du mandat".

Por su propia naturaleza, la competencia tiende a reducir la competencia. H. Ouahioune. Acerca del libro de M. Callon "The laws of the Markets".

Contra la sociología del pensamiento cero. C. Riveline. Acerca del libro de Emmanuel Todd "L'illusion économique. Essai sur la stagnation des sociétés développées@".

DEBATE

LAS EMPRESAS Y EL EURO, Nuevos espacios, nuevas estrategias

J. Wolff (directora del Proyecto Euro Renault), J.-P. Betbeze (Director de estudios económicos y financieros, Economista jefe en el grupo Crédit Lyonnais), Sir Peter Petrie (Consejero de gobernadores para asuntos europeos y parlamentarios en el Banco de Inglaterra), J. Creyssel (Director general a cargo de asuntos económicos y de coordinación estratégica-CNPF – Consejo Nacional de Empresarios de Francia). Debate animado por M.-P. Sebag, Director-gerente de E-value. El euro no puede reducirse a un mero asunto de técnica monetaria: ante el plazo que se cumple el 1 de enero de 1999, se trata también, y sobre todo, de una cuestión estratégica, que obliga a las empresas a reconsiderar, más allá de su contabilidad, la totalidad de sus actividades comerciales en un espacio económico redefinido. Un coloquio reciente reunió a representantes del mundo de las empresas y a banqueros en torno a un problema crucial: ¿a qué reglas de juego deberá obedecer la competencia así ampliada a fin de que nadie se vea perjudicado por el nacimiento de ese gigante económico que será la Unión Europea?

EN BUSCA DE THEORIA

EL ASNO DE BURIDÁN REVISITADO, o el homo oeconomicus moderno entre el marketing y la normalización de los productos

F. Cochoy ¿Cómo escoger entre dos productos semejantes? Este dilema -llamado "del asno de Buridán"- no sólo interesa al consumidor sino también, y sobre todo, a todos aquellos que aspiran a ayudar al consumidor a elegir. Unos diferencian el producto por su marca; otros, por su norma y su certificación. Pero con la multiplicación de las soluciones, el problema resurge: ¿cómo decidirse entre dos dispositivos semejantes de Alisto para elegir? El autor se funda en las transformaciones históricas de este juego infinito para esclarecer la dinámica general de la economía de mercado.

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 d'illustration.