

# RÉSUMÉS ÉTRANGERS

## FOR OUR ENGLISH-SPEAKING READERS

### OVERLOOKED

#### THIS OBSCURE OBJECT OF DEBATE : THE TIME SPENT WORKING

É. Ballot, P. Le Masson, F. Pallez and B. Segrestin,

What do we really know about the time spent working? Although the law defines it as the time during which a wage-earner is permanently at his employer's disposal without being able to freely occupy himself with his personal concerns, the attentive observation of what happens locally brings to light a notion that is both vague as an operational definition and exceptionally diverse in its concrete applications. As the implementation of the 35-hour workweek is leading parties to thoroughly review their positions, what do we really know about work time as it is lived, defined, measured and controlled in firms?

THIS OBSCURE OBJECT OF AGREEMENT : The 35 hour workweek. D. Tonneau comments on the foregoing article by Ballot, Le Masson, Pallez and Segrestin

History has come up with compromises related to specific conditions in each firm or to local working conditions. As a consequence, the time spent working may be calculated in quite special ways. But when everything is laid out on the bargaining table, this whole problem area gives rise to for discussions that entail a series of misunderstandings by both parties.

### TRIAL BY FACT

THE FUTURE IS, ONCE AGAIN, OPEN : Profit-making strategies, forms of globalization and new possibilities for the automobile industry

R. Boyer and M. Freyssenet

Are, as many observers and experts maintain, just-in-time production and globalization the necessary conditions for the automobile industry's future success? Or can we catch glimpses of several other possibilities? To answer this question, we need to look back on the history of automobile companies since the early 1970s.

### TESTIFYING

REGULATING MARKETS : Thoughts about the experience of the first British regulator, Sir Bryan Carsberg

H. Dumez and A. Jeunemaître

British Telecom was the first big British company up for privatization. This process involved creating a regulating authority for the telecommunications market, namely: the Director General of Telecom aided by OFTEL, an administrative service. Appointed to this position, Sir Bryan Carsberg was the first market regulator, before authorities were set up to regulate other markets (electricity, gaz, water, railroads, etc.).

### OTHER TIMES, OTHER PLACES

#### THE CHINESE APPROACH TO NEGOCIATING

G.-O. Faure

A wise folk saying goes : «You don't prepare tofu in a fish pot.» Quite often for Westerners, bargaining with the Chinese involves a special mixture with disproportionate doses of uncertainty and misunderstanding. In

effect, the Chinese negotiator bases his approach on a set of hypotheses radically different from the ones underlying the stance taken by his Western partners.

### WHILE READING

#### AFRICAN MANAGEMENT CHRONICLES

A. Henry

A quite classical kind of book is for a «big boss» to publish his «secrets for success». But Marcel Zadi Kessy's book is exceptional ! a first of its kind from an African leader. What's more important, the author presents his view of modern management adapted to its cultural context. He thus teaches us an original, useful lesson. But the argumentation, given its form, might not reveal all its secrets to Western eyes.

### MOSAICS

• Claude Riveline : The plague strikes the labor force. On «Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs» by Rachel Beaujolin

• Michel Matheu : Managerial cultures, political cultures ? On «Cultures et mondialisation» by Philippe d'Iribarne (ed.)

• François Lévêque : Does economics apply to the law? On «Économie du droit» by T. Kirat

• Blanche Segrestin: Research-assisted industrial policy. On «Renault et les sciences sociales (1948-1991)» by Anne-Sophie Perriaux

• Yvon Pesqueux : Economic man and the coordination of actions. On «Principes d'économie éthique» by Peter Koslowski

### TRIAL BY FACT

#### THE SUCCESS OF DERIVATIVE TRADEMARKS

É. Delattre

What do Candy'up, Danette, Nescafé and Gerlinéa have in common? They are all derivative trademarks, «bemarks» with a name built up from a root stemming from a widely recognized trademark. They thus partly benefit from the better known brand's reputation while maintaining a separate image. The universe of trademarks is expanding constantly. Current practices mark the fact that several companies or brand names belong to a single group. But such practices should not become systematic, since the increasing number of trademarks and brand names may exhaust the major ones.

### IN QUEST OF THEORIES

A CLASSIFICATION FOR MANAGING JOB QUALIFICATIONS ? The problem marriage between the individual and the organization

Ch. Defelix

Faced with an ever growing number of classification systems for referring to job positions and personal abilities, the white-collars who, day in day out, manage human resources must cope with several sources of tension between individuals and the organization. How can a single instrument take both a job position and qualifications into account? Can a suitable marriage be made between the indi-

---

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

vidual and the organization, or between qualifications and jobs? What consequences – managerial ones – might such arrangements have? Various practices can be better understood by taking a look at France Télécom's experience !

### TRIAL BY FACT

---

THE SHIPWRECK OF THE CAR-FERRY  
«HERALD OF FREE ENTERPRISE» : A crisis with 2 slopes

Christophe Roux-Dufort

Two slants can be given to a critical discussion of «crisis» as a concept. The one sees a crisis can from the angle of its triggering event and symptoms. The other sees it as a momentum involving incubation, development and amplification in a given time and place. The shipwreck of the Herald of Free Enterprise sheds light on the disadvantages of the first slant and on the advantages of seeing a crisis as a brooding, growing process.

---

# AN UNSERE DEUTSCHSPRACHIGEN LESER

---

## VERKANNTRE REALITÄTEN

DIESER VIELDEUTIGE GEGENSTAND DER  
DEBATTE : DIE ARBEITSZEIT

É. Ballot, P. le Masson, F. Pallez und B. Segrestin  
Was wissen wir über die Arbeitszeit ?

Wenn das Gesetz sie als die Zeit definiert, während der ein Beschäftigter dem Arbeitgeber ununterbrochen zur Verfügung steht und nicht frei ist, persönlichen Tätigkeiten nachzugehen, so lässt die aufmerksame Beobachtung der verschiedenen Anwendungen erkennen, dass der Begriff sowohl unscharf in seinen Zielsetzungen als auch außerordentlich vielfältig in seinen konkreten Anwendungen ist. Da die Anwendung der 35-Stundenwoche die Sozialpartner dazu veranlasst, ihre Positionen neu zu durchdenken, erhebt sich die Frage : was wissen wir wirklich über die Arbeitszeit, wie sie in den Betrieben erlebt, definiert, gemessen und kontrolliert wird ?

DAS EINDEUTIGE THEMA DER  
ÜBEREINKUNFT : DIE 35 STUNDEN

Kommentare zum Artikel von Ballot, Le Masson, Pallez, Segrestin : «Dieser vieldeutige Gegenstand der Debatte : die Arbeitszeit». D. Tonneau

Das Ergebnis der Debatte sind Kompromisse, die den Besonderheiten der verschiedenen Betriebe oder den lokalen Arbeitsbedingungen Rechnung tragen und bisweilen zu besonderen Zeiteinteilungen führen. Im Zuge der Überprüfung der Problematik treten Schwierigkeiten zutage, die wiederum auf den Mangel an gegenseitigem Verständnis zurückzuführen sind.

---

## AN TATSACHEN GEMESSEN

DIE ZUKUNFT IST WIEDER OFFEN  
Gewinnstrategien, Formen der  
Internationalisierung und neue  
Grenzüberschreitungen der Automobilindustrie  
R. Boyer und M. Fressenet

Sind «knappstens kalkulierte» Produktion und Globalisierung die notwendigen Erfolgsbedingungen für die zukünftige Automobilindustrie, wie von zahlreichen Kommentatoren und Experten behauptet wird, oder lassen sich mehrere mögliche Wege unterscheiden ? Um auf diese Frage zu antworten, empfiehlt sich ein Rückblick auf die Geschichte der Automobilfirmen seit Anfang der 70er Jahre.

---

## ZEUGNISSE

DIE HARMONISIERUNG DER MÄRKTE

Überlegungen zu den Erfahrungen von Sir Bryan Carsberg, der in Großbritannien als erster für die Harmonisierung des Marktes eintrat

H. Dumez und A. Jeunemaître

British Telecom war das erste britische Unternehmen, das privatisiert wurde. Dieser Privatisierungsprozess brachte auch den ersten Harmonisierer des Telekommunikationsmarktes hervor, den Generaldirektor von Telecom und der assoziierten Verwaltungsfirma OFTEL. Es war Sir Bryan Carsberg, der mit diesem Amt betraut wurde und als erster die Harmonisierung des Marktes vorantrieb, bevor in der Folge andere die Harmonisierung der Elektrizitäts-, Gas- und Wassermärkte etc. in Angriff nahmen.

---

## ANDERE ZEITEN, ANDERE LÄNDER

CHINESISCHE VERHANDLUNGSMETHODEN  
G.-O. Faure

«Sojakäse darf nicht in einem Topf für Fischspeisen gekocht werden», lautet eine chinesische Volksweisheit. Das Verhandeln mit Chinesen beruht aus westlicher Sicht auf einer eigenartigen Alchimie, in der Unsicherheiten und Unverständnis eine bisweilen übermäßige Rolle spielen. Dies erklärt sich dadurch, dass sich der verhandelnde Chinese auf eine Reihe von Hypothesen stützt, die sich radikal von denjenigen unterscheiden, die für seine westlichen Verhandlungspartner von Bedeutung sind.

---

## WIR HABEN GELESEN

CHRONIKEN AFRIKANISCHER  
BETRIEBSFÜHRUNG

A. Henry

Veröffentlichungen von «Erfolgsgeheimnissen» großer Unternehmer sind ein klassisches Genre. Das Buch von Marcel Zadi Kessy jedoch ist außergewöhnlich. Schon als Buch eines afrikanischen Betriebsführers ist es eine Premiere. Besondere Erwähnung verdient jedoch die Tatsache, dass der Autor seine Vision des modernen Managements darstellt, die er nichtsdestoweniger aus seinem spezifischen kulturellen Kontext entwickelt. Er vermit-

telt somit eine originelle und nützliche Lehre. Aufgrund der Form, in die er sie kleidet, läuft die Darstellung jedoch Gefahr, dass sie vom westlichen Leser zum Teil nicht leicht nachzuvollziehen ist.

## MOSAİK

- WIE DIE PEST... C. Riveline zum Buch «Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs» von Rachel Beaujolin.
- BETRIEBSFÜHRUNGSKULTUREN : POLITISCHE KULTUREN ? M. Matheu zum Buch «Cultures et mondialisation» von Philippe d'Iribarne.
- IST WIRTSCHAFT AUF DAS RECHT ANWENDBAR ? F. Lévêque zum Buch «Économie du droit» von T.Kirat.
- FORSCHUNG MIT HILFE DER INDUSTRIEPOLITIK. B. Segrestin zum Buch «Renault et les Sciences sociales (1948-1991)» von Anne-Sophie Perriaux.
- DER WIRTSCHAFTENDE MENSCH UND DIE KOORDINIERUNG DES HANDELNS. Y. Pesqueux zum Buch «Principes d'économie éthique» von Peter Koslowski.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

DER ERFOLG DER DERIVATMARKEN  
É. Delattre

Was haben Candy'up, Danette, Nescafé oder Gerlinéa miteinander gemein ? Es handelt sich um Marken, deren Namen von den Stammsilben sehr bekannter Marken abgeleitet sind, und die deshalb zum Teil von der Bekanntheit der großen Marken profitieren, auch wenn sie ihre eigenen Eigenschaften besitzen. Da das Universum der Marken sich ständig erweitert, dient diese Methode auch dazu, die Zugehörigkeit mehrerer Unternehmen oder Firmenzeichen zu einer Gruppe deutlich zu machen. Sie darf jedoch nicht zum System werden, denn durch die Zunahme der Derivatmarken laufen die großen Marken Gefahr, ausgehöhlt zu werden.

## AUF DER SUCHE NACH THEORIEN

## EINE KLASSIFIZIERUNG ZUR BEWERTUNG DER KOMPETENZEN ? Die schwierige Verbindung zwischen Individuum und Organisation

Ch. Defelix

Da immer mehr Klassifizierungssysteme zur Verfügung stehen, die die Stellung und Fähigkeiten jedes Beschäftigten zu erfassen vermögen, haben die leitenden Angestellten als Akteure des täglichen Personalmanagements vielfältige Spannungen zwischen Individuum und Organisation zu bewältigen. Denn wie sollen in ein und demselben Bezugssystem Position und Kompetenz berücksichtigt werden ? Lassen sich Individuum und Organisation «verbinden» ? Welche Konsequenzen für die Betriebsführung haben möglicherweise derartige Vorkehrungen ? Unter Berücksichtigung der Erfahrungen bei France Télécom möchte der Autor ein Schema zum Verständnis der verschiedenen Praktiken vorschlagen.

## AN TATSACHEN GEMESSEN

## DER UNTERGANG DER AUTOFÄHRE

«HERALD OF FREE ENTERPRISE» Eine Krise mit zwei Gesichtern

Ch. Roux-Dufort

Dieser Artikel stellt eine kritische Diskussion des Konzepts der Krise dar und schlägt zwei analytische Ansätze vor. Der ereignisbezogene oder symptomatische Ansatz behandelt das Konzept aus dem Blickwinkel des die Krise auslösenden Ereignisses und seiner Symptome. Der prozessbezogene Ansatz stellt die Dynamik des latenten Vorstadiums, der Entwicklung und Ausdehnung in den Vordergrund, und untersucht sie innerhalb eines bestimmten Zeitabschnitts und im Rahmen eines erweiterten Raumkonzepts. Die Untersuchung des Untergangs des Fährschiffs Herald of Free Enterprise erlaubt den Nachweis der Schwächen des ereignisbezogenen Ansatzes und zeigt, dass die prozessbezogene Methode für das Verständnis der Logik von Vorstadien und Ausbrüchen von Krisen geeignet ist.

## A NUESTROS LECTORES DE LENGUA ESPAÑOLA

## REALIDADES DESCONOCIDAS

ESE OSCURO OBJETO DEL DEBATE :  
EL TIEMPO DE TRABAJO

É. Ballot, P. Le Masson, F. Pallez y B. Segrestin

¿Qué sabemos del tiempo de trabajo?

Si bien la ley lo define como el tiempo durante el cual el asalariado está permanentemente a disposición del empresario, sin poder entregarse libremente a ocupaciones personales, la observación atenta de las modalidades locales pone de manifiesto una noción a la vez vaga en su definición operatoria y extraordinariamente variada en sus aplicaciones concretas. En momentos en que la aplicación de las 35 horas semanales lleva a los interlocutores sociales a revisar profun-

damente sus posiciones, ¿qué sabemos realmente del tiempo de trabajo, tal como es vivido, definido, medido y controlado en las empresas?

## EL CONTENIDO EVIDENTE DEL ACUERDO :

LAS 35 HORAS, Comentarios sobre el artículo de Ballot, Le Masson, Pallez y Segrestin « Ese oscuro objeto del debate: el tiempo de trabajo ». Dominique Tonneau

La historia ha desembocado en soluciones de transacción con arreglo a las especificidades de cada empresa o a las condiciones de trabajo locales, que a veces se han traducido por modos particulares de contar el tiempo. A partir del momento en que se hace tabla rasa de todo, resurge toda esta problemática, con su cortejo de incomprensiones por ambas partes.

---

## RÉSUMÉS ÉTRANGERS

### LA PRUEBA DE LOS HECHOS

---

#### DE NUEVO, UN FUTURO ABIERTO

Estrategias de ganancia, formas de internacionalización y nuevos espacios de la industria automovilística. Robert Boyer y Michel Freyssenet

¿La producción « justo a tiempo » y la mundialización son las condiciones necesarias del éxito futuro para las firmas de la industria automovilística, como lo afirman muchos comentaristas y expertos, o bien pueden discernirse varias vías posibles? Para responder a esta pregunta, es conveniente repasar la historia de las firmas automovilísticas desde comienzos de los años setenta.

### TESTIMONIO

---

#### LA REGULACIÓN DE LOS MERCADOS

Reflexiones a partir de la experiencia del primer regulador británico, Sir Bryan Carsberg  
Hervé Dumez y Alain Jeunemaître

British Telecom fue la primera gran empresa británica que se privatizó. Este proceso de privatización estuvo acompañado por la creación de un « regulador » -también el primero de su especie- del mercado de las telecomunicaciones, el Director General of Telecom, asistido por un servicio administrativo, OFTEL. Designado en este cargo, Sir Bryan Carsberg fue el primero que asumió las funciones de regulador del mercado, antes de que se crearan, posteriormente, reguladores para los mercados de la electricidad, del gas, del agua, del transporte ferroviario, etc.

### OTROS TIEMPOS, OTROS LUGARES

---

#### EL ENFOQUE CHINO DE LA NEGOCIACIÓN

Guy Olivier Faure,

« No hay que cocinar el queso de soja en una olla para pescado » afirma la sabiduría popular china. Par los occidentales, sin embargo, negociar con los chinos suele ser un experimento de una alquimia muy particular, en la cual incertidumbres e incomprensiones ocupan un espacio a veces desmesurado. Esto se debe a que el negociador chino funda su intervención en un conjunto de hipótesis radicalmente diferentes de aquéllas en las cuales se basa el enfoque de sus interlocutores occidentales.

### HEMOS LEÍDO

---

#### CRÓNICAS DE UNA GESTIÓN AFRICANA

Alain Henry,

La publicación por un gran empresario de los « secretos » de su éxito es un género clásico. Sin embargo, el libro de Marcel Zadi Kessy es excepcional. Ya por el hecho de tratarse de un dirigente africano, es una novedad. Pero, sobre todo, el autor presenta su visión de una gestión moderna y, sin embargo, específica de su contexto cultural. De este modo, comunica una enseñanza original y útil. Con todo, la demostración corre el riesgo de quedar parcialmente velada a la mirada occidental debido a la forma en que se presenta.

### MOSAICO

---

- COMO LA PESTE... Acerca del libro de Rachel

Beaujolin «Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs». Claude Riveline

- LAS CULTURAS DEL MANAGEMENT : ¿CULTURAS POLÍTICAS? Acerca del libro «Cultures et mondialisation», bajo la dirección de Philippe d'Iribarne. M. Matheu

- ¿LA ECONOMÍA SE APLICA AL DERECHO? Acerca del libro de T. Kirat «Économie du droit». F. Lévêque

- LA INVESTIGACIÓN EN AYUDA DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL Acerca de la obra de Anne-Sophie Perriaux «Renault et les Sciences sociales (1948-91)». B. Segrestin

- EL HOMO ŒCONOMICUS Y LA COORDINACIÓN DEL OBRAR Acerca del libro de Peter Koslowski «Principes d'économie éthique». Y. Pesqueux

### LA PRUEBA DE LOS HECHOS

---

#### EL ÉXITO DE LAS MARCAS DERIVADAS

É. Delattre

¿Qué tienen en común Candy'up, Danette, Nescafé y Gerlinéa? Se trata de marcas derivadas, es decir, cuyo nombre está construido con el radical del de una gran marca de gran notoriedad, y que, por lo tanto, gozan de una parte de dicha notoriedad, a la vez que poseen sus características propias. Como el universo de las marcas se ensancha continuamente, esta práctica se desarrolla también para indicar la pertenencia de varias empresas o marcas a un mismo grupo. Pero no debe volverse sistemática: en efecto, al multiplicar las marcas derivadas, se corre el riesgo de agotar la gran marca.

### EN BUSCA DE TEORÍAS

---

¿UNA CLASIFICACIÓN PARA ADMINISTRAR LAS COMPETENCIAS? La difícil unión del individuo y de la organización. Christian Defelix

Frente a los cada vez más numerosos sistemas de clasificación que hacen referencia al puesto y a las capacidades de la persona, los «cuadros», actores cotidianos de la gestión de recursos humanos, deben manejar múltiples tensiones entre los individuos y la organización. En efecto: ¿cómo integrar en un mismo instrumento la referencia a los puestos y a las competencias? ¿Es posible «casar» al individuo con la organización, la competencia con el empleo? ¿Qué consecuencias pueden tener tales dispositivos, sobre todo a nivel del management? A través de la experiencia de France Télécom, el autor propone un método de lectura de estas diferentes prácticas.

### LA PRUEBA DE LOS HECHOS

---

EL NAUFRAGIO DEL FERRY «HERALD OF FREE ENTERPRISE», Una crisis con dos caras  
Christophe Roux-Dufort

Este artículo presenta una discusión crítica del concepto de crisis, proponiendo dos ángulos de enfoque. La opción fáctica o sintomática presenta el concepto desde el punto de vista del acontecimiento desencadenante de la crisis y de sus síntomas; la opción procesal le confiere una dinámica de incubación, de evolución y de amplificación tomada en un marco temporal y espacial ampliado. El estudio del naufragio del Herald of Free Enterprise permite poner de manifiesto las debilidades del enfoque fáctico, con respecto al enfoque procesal, para comprender las lógicas de incubación



---

RÉSUMÉS ÉTRANGERS

---