

For our english-speaking readers

ORGANIZING TO CREATE

Creation and the firm

Creative decision-makers for a creative futurology?

Michel Matheu

Can futurology be creative? Beyond any doubt. Even necessarily so if it fulfills its intentions. Does a creative futurology make (public) decision-makers creative? Not necessarily so. Although these persons may have good reasons for esteeming creative work, they must put up with pressures that make creativity difficult. Is the game worthwhile? Yes indeed.

From scientific to industrial creation

Yves Aurelle

Scientific research will ever more condition creativity in industry and, thereby, competitiveness. France must enhance the status of applied research and of the engineering sciences — this is indispensable for the country's economic future. A case of cooperation with ANVAR (an agency created to this end), a case of transfer via the National Institute of Applied Sciences (INSA) in Toulouse and "transfer spaces" are described.

Creation and worktime: 20 years in the works

Dominique Tonneau

For the past two years now, the issue of the time spent working has, once again, cropped up on the firm's agenda. One law has been passed, another one is in the works, and experiments have been conducted, all in line with reflexions about this matter that have developed over the past two decades. What are the opportunities? the advantages? What resources of creativity can be tapped so as to best meet the expectations of all concerned? How to create not just wealth and products but also jobs?

Organizations and innovation: French-style organizations

Philippe Lorino

Does it make any sense to talk about an organization that favors innovation? An exemple — a quite French one — sheds light on this general question, and proves its pertinence, even though any given organization may, owing to certain characteristics, seriously obstruct certain forms of innovation.

Innovating in the automobile industry: Innovation and the externalization of jobs

Yves Dubreil

Setting up "project structures" in the car industry has focused attention on the stakes in innovation both for

the firm in the broadest sense and for all fields in it. Innovation depends on every actor. A project entails managing contradictions. Real "project know-how" now lies in controlling changes and trends.

Work at work

Roland Guinchard

Work has become something to be bought and sold, an object separated from the person's desires — as talk about the end of work proves. Most management problems stem from whatever keeps the desire to work from emerging. An organization's success depends on the ability of the individuals in it to accept "to be at work" — aware that what they are doing relates to desire. Work as a creation from the individual's viewpoint is a quite risky utopia.

Creation and localities

The firm and the locality, partners for creation and development

Jean-Benoît Zimmerman

Globalization pushes firms to become nomads who adopt strategies for deploying the organization internationally. But does this put an end to local development? Paradoxically, the contrary happens when localities avoid sterile competition based on costs (labor, taxes, etc.) and try to work with firms that are caught up in the whirlpool of innovation. Beyond the mere rationale of "localization", companies and local authorities can then become partners for creation and development.

The locality: A place for collective qualifications to be created, for creating

Marie-Josèphe Carrieu-Costa

As in a company project, motivations, willingness and adhesion underlie the planning of projects at the local or regional levels. But such projects must have a framework that all parties share and can understand, one that enables each actor to find a position and play a role in a dynamic collective system. An experiment, initially conducted in the Centre Region and Val-de-Loire, has gradually been modified, improved and validated through other actions of the same sort.

Cultivating and organizing economic development locally

Denis Chastenet and Luc de Charentenay

As the central government and regions in France are about to sign contracts as part of the 2000-2006 National Plan, an in-depth understanding of the many local initiatives and their specific means of leverage is essential for an innovative, sustainable, diversified development in the regions. The momentum of such

local development, itself a factor of social cohesion, may offer a response to globalization.

Realizing local potentials

Pierre Balas

Within the framework of a “community of communes” in France, a place (Axone) for helping new firm startups and a multimedia center (Erasme) were set up in order to maintain a potential for local development. Thanks to these actions, these rural communes, which were being deserted, are living again. During the past ten years, we can count 66 cases of setting up or extending firms — 1000 new jobs. A “global development contract”, as is being worked out by the executive of the Rhône-Alpes Region, would apply this communal model to the region.

Technological innovation in Israel: Facts and lessons

Baruch Raz

Technological innovation always heads priorities in countries that want to develop. A general model for the government backing of technological research is presented. The Israeli experience is discussed; and a few conclusions are drawn.

Israel, a fertile grounds for technological creation

Daniel Rouach along with Michael Olivier Rouach and Jérémie Nathan

Israel still has an image — undoubtedly related to its pioneering past, the variety of its cultures and the specificity of its army — of an innovative, creative land of plenty. But does this image still hold? Are the most creative sectors linked to the country's social economy or, instead, to geopolitical factors?

Industrial dynamics and artistic creativity

Robert Prost

The infinitely complex relations between art and industry have several facets. One specific facet is explored: how can industry impel artistic creation? Questions are raised about cross-fertilization. This article comes out of the dialog between the artist Christiane Chabot and the steel industry.

Knowledge for creating

Creating know-how capital

Jean-Louis Ermine

Creating, capitalizing on and sharing knowledge is a basic preoccupation in any efficient organization. But managing this “know-how capital” does not just mean circulating information through new technological

channels. It is a long-term program that comes out of strategic decisions. This program calls for analyzing the very nature of the firm's knowledge and know-how and leads to adopting a range of tools.

Managing knowledge in operational units, the example of telephone services for customer

Claude Roche

Insofar as innovation is becoming more and more complex and is consuming more and more knowledge, managing knowledge efficiently has become a major economic objective for firms. In practice however, the rationale of efficiency as applied to the field of knowledge runs up against dominant forms of management. Does this situation provide an opportunity for breaking with the Taylorist paradigm?

Information and communication technology, the grounds for a knowledge-based economy

Christine Afriat

Information and communication technology broadens the range of organizational solutions whereby firms can respond to economic actors' increasingly complex needs. Information and intelligence are becoming the main factors in the production system.

Teaching creativity: The École Nationale Supérieure des Arts Décoratifs

René Lesné

At “Arts Déco”, the post-secondary National School for Decorative Arts in Paris, teaching lies at the crossroads between methods, techniques and creation. Learning takes different, crisscrossing paths. The goals are to acquire knowledge, obtain practice, experiment, and understand — to make and invent.

Can creativity be taught?

Georges Sifianos

Can creators be trained?

Guy-Claude François

The capitalism of knowledge and know-how

Michel Duhamel

The implicit knowledge and know-how inside firms is a “fantom capital” that goes unnoticed by accountants... but not by financiers. According to traditional capitalism's principles, stockholders can lay full claim to this capital. Thanks to sharing this capital fairly, the firm's “human capital” can be better integrated; and the company's competitiveness and earnings, improved.

An unsere deutschsprachigen Leser...

ORGANISIEREN, UM ZU SCHAFFEN

Kreation und Unternehmen

Kreative Entscheidungsträger dank kreativer Zukunftsforschung ?

Michel Matheu

Kann Zukunftsforschung kreativ sein? Sicherlich. Notwendigerweise sogar, wenn sie ihren Zweck erfüllen will. Macht kreative Zukunftsforschung den (öffentlichen) Entscheidungsträger kreativ? Nicht unbedingt : der öffentliche Entscheidungsträger mag gute Gründe haben, kreative Arbeit zu schätzen, doch unterliegt er auch Zwängen, die Kreativität erschweren. Lohnt sich also der Einsatz ? Ja, gewiß.

Von der wissenschaftlichen Kreativität zur industriellen Kreation

Yves Aurelle

Die Leistungen der wissenschaftlichen Forschung bedingen in zunehmendem Maße die industrielle Kreativität und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit. Die Aufwertung der zweckorientierten Forschung und der Ingenieurwissenschaften in Frankreich ist deshalb ein wesentlicher Imperativ für unsere wirtschaftliche Zukunft. Es wird über einen Fall von Zusammenarbeit mit der Agentur "Anvar" (Nationale Agentur für die Aufwertung der Forschung) sowie über die Gründung von "INSA-Transfer" (INSA : Nationales Institut für angewandte Wissenschaften) in Toulouse berichtet. Außerdem werden "Transfer-Projekte" beschrieben.

Kreation und Arbeitszeit : Perspektiven von 20 Jahren

Dominique Tonneau

Seit zwei Jahren ist offenbar die Arbeitszeit wieder ein vieldiskutiertes Thema in den Führungsetagen der Unternehmen. Ein Gesetz wurde verabschiedet, ein weiteres ist in Vorbereitung und Versuche wurden durchgeführt in der Kontinuität der seit zwei Jahrzehnten dauernden Auseinandersetzung. Welche Perspektiven lassen sich als zweckmäßig betrachten? Welche Vorteile ergeben sich? Welche Kreativitätspotentiale sind zu erschließen, um Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern, die den Erwartungen der einen und der anderen am besten entsprechen? Und wie können schließlich nicht nur Güter und Produkte geschaffen werden, sondern auch Arbeitsplätze?

Organisation und Innovation : Organisation auf französische Art

Philippe Lorino

Hat der Begriff der innovationsbegünstigenden Organisation Sinn? Ein Beispiel für Organisation auf französische Art veranschaulicht hier die allgemeine Debatte über diesen Begriff. Es beweist zumindest dessen Sachdienlichkeit, denn es gibt zu erkennen, daß gewisse Eigenschaften einer gegebenen Organisation auf gefährliche Art mögliche Formen der Innovation verhindern können.

Innovieren in der Automobilindustrie : die Innovation und die Verlagerung von Aufgaben

Yves Dubreil

Die Einführung von "Projektstrukturen" in der Automobilindustrie hat zur Folge, daß Innovationsaufgaben sowohl auf allen Ebenen des "verzweigten Unternehmens" als auch in allen Bereichen des Unternehmens wahrgenommen werden können : Innovation geht sämtliche Akteure an. Ein Projekt ist die Steuerung von Widersprüchen. Daher liegt das wahre Wissen vom Durchführen von Projekten heute in der Beherrschung von Veränderungen und Entwicklungen.

Vom Arbeiten zum Mitwirken

Roland Guinchard

Die Gesellschaft hat aus der Arbeit ein Marktobjekt gemacht, das vom Wunschdenken des Subjekts getrennt ist. Dies beweist die Rede vom Ende der Arbeit. Alles was getan wird, um zu verhindern, daß der Wunsch nach Arbeit zum Ausdruck kommt, ist auslösende Ursache sehr vieler Managementprobleme. So liegt der Erfolg einer Organisation an der Fähigkeit der sie bildenden Individuen, zu akzeptieren, daß sie "mitwirken", d.h. das Bewußtsein zu haben, daß ihr Tun mit ihren Wünschen zusammenhängt. Arbeit als die Kreation eines subjektiven Standpunktes : eine äußerst risikoreiche Utopie.

Kreation und Raumplanung

Unternehmen und Territorium, Partner für Produktivität und Entwicklung

Jean-Benoît Zimmermann

Die Globalisierung treibt die Unternehmen zum Nomadismus und zu Strategien organisatorischer Ausweitung auf internationaler Ebene an : bedeutet dies deshalb schon das Ende der territorial gebundenen Entwicklung ? Paradoxerweise kommt das Gegenteil

zustande, wenn die Territorien von einer hinsichtlich der Kosten (Arbeitskosten, Steuern...) sterilen Konkurrenz entfernt werden, um zu versuchen, die Unternehmen in den Strudel der Innovation zu begleiten. Über die einfache Standortlogik der hinaus, werden Unternehmen und Territorien zu Partnern, um zu schaffen und zu entwickeln.

Das Territorium : ein kollektiver Qualifikationsraum, der zu schaffen ist, um zu schaffen

Marie-Josèphe Carrieu-Costa

Wie im Falle eines Unternehmensprojektes sind Motivation, Zustimmung und Wunsch von zentraler Bedeutung für die Verwirklichung eines lokalen oder territoriumgebundenen Projekts, doch muss dieses ein Bezugssystem finden, das allen gemeinsam und verständlich ist, und jedem eine einordnende Perspektive und individuelle Rolle in einem System kollektiver Dynamik bietet. Ein erster Versuch, der in der Region Centre et Val-de-Loire durchgeführt wurde, ist moduliert, allmählich erweitert und durch andere Aktionen desselben Typs anerkannt worden.

Pflege und Organisation der wirtschaftlichen Entwicklung in den Staatsgebieten

Denis Chastenet und Luc de Charentenay

Kurz vor den nächsten Planverträgen zwischen dem Staat und den Regionen (2000-2006) wird die vertiefte Kenntnis vielfältiger lokaler Initiativen und ihrer spezifischen Hintergründe von wesentlicher Bedeutung sein, damit in den Staatsgebieten eine innovierende Entwicklung ausgelöst wird, die dauerhaft und vielseitig sein soll. Als Faktor des sozialen Zusammenhalts kann die lokale Entwicklungsdynamik auch eine Antwort auf die Globalisierung darstellen.

Die Integration von Potentialen in ein Territorium

Pierre Balas

Im Rahmen einer Gemeinschaft von Kommunen entstand eine Gruppe junger Unternehmen wie Axone, ein Multimedia-Zentrum wie Erasmé und dezentrale Werkstätten, die darauf abzielen, ein Potential zu erhalten, von dem entscheidende Impulse ausgehen sollen. Hierdurch wurde die Aufwertung von ländlichen Gemeinden erreicht, die von Verödung bedroht waren. Bislang wurden in 10 Jahren 66 Betriebe oder Niederlassungen angesiedelt, d.h. 1000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Anwendung dieses Modells auf eine territoriale Ausweitung könnte Gegenstand eines "globalen Entwicklungsvertrags" werden, wie er vom Regionalrat Rhône-Alpes gewünscht wird.

Technologische Innovation in Israel : Tatsachen und Lehren

Baruch Raz

Die technologische Innovation nimmt auf der Prioritätenliste der Länder, die sich entwickeln möchten,

immer einen wichtigen Platz ein. Dieser Artikel stellt kurz ein allgemeines Modell für die Förderung der technologischen Forschung auf Regierungsebene vor. Die israelische Erfahrung wird diskutiert und einige Schlußfolgerungen werden vorgeschlagen.

Israel, Land der technologischen Kreativität

Daniel Rouach in Zusammenarbeit mit Michael Olivier Rouach und Jérémie Nathan

Das Bild Israels, das sicherlich auf die Pioniervergangenheit, die kulturelle Vielfalt und die besondere Rolle der Armee zurückzuführen ist, ist heute noch das eines innovierenden, kreativen und blühenden Landes. Ist diese Vorstellung noch begründet? Sind die kreativsten Sektoren mit der Sozialökonomik des Landes oder mit anderen Faktoren geopolitischer Art zu erklären?

Industrielle Dynamik und Kunstschaffen

Robert Prost

Die Beziehungen zwischen Kunst und Industrie sind unendlich komplex und facettenreich. Wir haben hier einen spezifischen Aspekt dieser Beziehung gewählt, indem wir untersuchen, wie die Industrie der künstlerischen Schöpfung dynamische Impulse verleihen kann, und fragen anschließend nach den Bedingungen wechselseitiger Bereicherung. Genauer gesagt, es ist der Dialog zwischen der Künstlerin Christiane Chabot und Industriellen aus dem Stahlsektor, der als Ausgangspunkt dient.

Wissen, um zu schaffen

Wissenskapital nutzen und aufbauen

Jean-Louis Ermine

Wissenskapital schaffen, anhäufen und teilen ist die Hauptsorge jeder leistungsfähigen Organisation. Aber der Umgang mit dem Wissenskapital besteht nicht nur darin, Informationen durch die Einführung neuer Technologien zu verbreiten. Es ist ein langfristiges Programm, das eine strategische Absicht voraussetzt, die auf einer sorgfältigen Analyse der Art der Kenntnisse und des Know-how des Unternehmens beruht, und das den Einsatz von differenzierten und angepaßten Mitteln zum Ergebnis hat.

Das Wissensmanagement in den Unternehmensbereichen : das Beispiel der telephonischen Kundenbetreuung

Claude Roche

In demselben Maße, wie Innovation immer komplexer wird und immer mehr Kenntnisse voraussetzt, ist eine wirksame Verwaltung des Wissens ein wichtiges Wirtschaftsziel für das Unternehmen geworden. Doch wird die Eigenlogik der Suche nach Leistungsfähigkeit im Bereich des Wissens in der Praxis in Widerspruch zu den herrschenden Managementformen treten. Wäre dies die Gelegenheit, das tayloristische Paradigma aufzugeben?

Informationstechnologien und Kommunikation, Grundlagen einer Wirtschaft, die auf dem Wissen basiert

Christine Afriat

Informationstechnologien und Kommunikation erweitern die Möglichkeiten der organisatorischen Lösungen, die es den Unternehmen erlauben, Antworten auf die gesteigerte Komplexität der Bedürfnisse der Wirtschaftsakteure zu finden. Im Zuge ihrer Entwicklung werden Information und Intelligenz zu entscheidenden Faktoren im Produktionssystem.

Ausbildung zum schöpferischen Gestalten : die Ecole nationale supérieure des arts décoratifs

René Lesné

Eine Schule wie die "Arts Déco" hat die Ausbildung im Schnittpunkt der drei Komponenten Methode, Technik und Kreation anzusiedeln. Ihre Vermittlung schlägt unterschiedliche Wege ein, die sich vereinen. Es geht gleichzeitig um den Erwerb von Wissen, um Entwicklung von Verfahrensweisen und um

Experimentieren. Es geht darum, zu verstehen, zu praktizieren und zu erfinden.

Kann Kreation gelehrt werden?

Georges Sifianos

Kann man kreativ tätige Menschen ausbilden?

Guy-Claude François

Der Kapitalismus des Know-how und des Wissens

Michel Duhamel

Das Wissen und implizite Know-how der Unternehmen konstituiert ein "Phantom-Kapital", das den Buchhaltern, aber keineswegs den Akteuren der Finanzmärkte entgeht. Die Prinzipien des traditionellen Kapitalismus erlauben es den Aktionären, es sich gänzlich anzueignen. Eine vernünftiger Aufteilung dieses Kapitals vermag zu einer besseren Integration des "humanen Kapitals" des Unternehmens und zur Verbesserung seiner Leistungen und Ergebnisse zu führen.

A nuestros lectros lectores de lengua española...

ORGANIZAR PARA CREAR

Creación y empresa

¿A prospectiva creativa, responsable creativo?

Michel Matheu

¿La prospectiva puede ser creativa? Sin duda alguna. Y hasta necesariamente, si quiere cumplir su cometido. ¿La prospectiva creativa puede hacer que el responsable (público) de adoptar decisiones sea creativo? No es seguro: si bien el responsable público de tomar decisiones tiene buenas razones para apreciar un trabajo creativo, está también sometido a presiones que hacen difícil la creatividad. ¿Entonces, vale la pena? Por cierto que sí.

De la creación científica a la creación industrial

Yves Aurelle

Los resultados de la investigación científica condicionarán cada vez más la creatividad industrial y, por lo tanto, la competitividad. Por eso, la revalorización de la investigación aplicada y de las ciencias del ingeniero es en Francia un imperativo indispensable para nuestro porvenir económico. Se exponen aquí un caso de cooperación con la ANVAR (Agencia Nacional para la Valorización de la Investigación) y la creación de INSA-TRANSFERT en Toulouse, al par que se describen "espacios de transferencia".

Creación y duración del trabajo: veinte años de perspectivas

Dominique Tonneau

Desde hace dos años, la duración del trabajo reaparece ostensiblemente en la agenda de los responsables de empresas. Se ha aprobado una ley, otra se prepara, y se hacen experimentos, prolongando las reflexiones realizadas desde hace dos decenios. ¿Qué ocasiones pueden aprovecharse? ¿Qué ventajas pueden sacarse? ¿Qué recursos de creatividad deben movilizarse para construir los esquemas más favorables a las expectativas de unos y otros? ¿Y cómo crear, no sólo riquezas y productos, sino también empleos?

Organización e innovación: la organización a la francesa

Philippe Lorino

¿Qué sentido tiene la noción de 'organización propicia a la innovación'? Un ejemplo de organización a la francesa aclara aquí el debate general en torno a dicha noción. Por lo menos, da fe de su pertinencia, pues muestra claramente que, por algunas de sus características, una organización dada puede ser un temible freno para ciertas formas de innovación.

Innovar en el sector automovilístico: innovación y externalización de las tareas

Yves Dubreil

La instauración de "estructuras de proyectos" en la industria automovilística lleva a situar los desafíos de

la innovación, a la vez, en el frente de la "empresa extendida" y en todas las áreas de la empresa: la innovación atañe a todos los actores. Un proyecto es la gestión de contradicciones. Por consiguiente, el verdadero conocimiento tecnológico de los proyectos radica hoy en el dominio de los cambios y de las evoluciones.

Del trabajo a la obra

Roland Guinchard

La consideración social ha hecho del trabajo un objeto mercantil desconectado del deseo del sujeto. Así lo prueba el discurso acerca del "fin del trabajo". Todo lo que se hace para impedir que se manifieste el deseo de trabajo es la causa de la mayoría de los problemas de gestión. El éxito de una organización depende de la capacidad de los individuos que la integran para aceptar un "compromiso con la obra común", es decir; para tomar conciencia de que lo que se hace está en relación con nuestro deseo. El trabajo como creación, desde el punto de vista del sujeto: una utopía sumamente arriesgada.

Creación y espacios

La empresa y el territorio, copartícipes para crear y desarrollar

Jean-Benoît Zimmerman

La mundialización incita a las empresas al nomadismo y a la adopción de estrategias de despliegue organizativo a escala internacional: ¿significa ello el fin del desarrollo territorial? Paradójicamente, es lo contrario lo que ocurre cuando los territorios se apartan de una competencia estéril en materia de costos (mano de obra, régimen tributario, etc.) para tratar de acompañar a las empresas en el torbellino de la innovación. Más allá de la mera lógica de la localización, empresas y territorios se convierten entonces en colaboradores para crear y desarrollar.

El territorio: un espacio de calificación colectiva que hay que crear, para crear

Marie-Josèphe Carrieu-Costa

Como en el caso de un proyecto de empresa, la motivación, la adhesión y el deseo están en el centro mismo de la ejecución del proyecto local o territorial, pero éste debe encontrar un marco de referencias común a todos, inteligible y que ofrezca a cada uno una perspectiva y un papel individuales, en un sistema de dinámica colectiva. Una primera experiencia, efectuada en la región Centro y Valle del Loira, ha sido modulada, progresivamente enriquecida y convalidada por otras acciones del mismo tipo.

Cultivar y organizar el desarrollo económico en los territorios

Denis Chasteney y Luc de Charentenay

En vísperas de los próximos contratos de plan entre el Estado y las regiones (2000-2006), el conocimiento profundo de las múltiples iniciativas locales y de sus palancas específicas resulta esencial para que se

construya en los territorios un desarrollo innovador, duradero y diversificado. La dinámica de desarrollo a escala local, factor de cohesión social, puede ser también una respuesta a la mundialización.

Inscribir potenciales en un territorio

Pierre Balas

La creación, en el marco de una comunidad de municipios, de un vivero de empresas, Axone, de un centro multimedia, Erasme, y de talleres de relevo, con el fin de mantener un potencial, fuente de dinamismo, ha permitido la revalorización de municipios rurales en vías de desertización. En diez años, se han realizado hasta ahora 66 instalaciones o extensiones de empresas, que han conllevado la creación de unos mil nuevos empleos. La aplicación de este modelo a una ampliación territorial podría ser objeto de un "contrato global de desarrollo", propugnado por el Consejo de la Región Ródano-Alpes.

Innovación técnica en Israel: hechos y lecciones

Baruch Raz

La innovación técnica sigue figurando en una posición elevada en la lista de prioridades para los países deseosos de desarrollarse. Este artículo presenta sucintamente un modelo para la promoción al nivel gubernamental de la investigación técnica. Se analiza la experiencia israelí y se proponen algunas conclusiones.

Israel, vivero de innovación tecnológica

Daniel Rouach, con la colaboración de Michael Olivier Rouach y Jérémie Nathan

La imagen de Israel, relacionada ciertamente con su pasado de pionero, con la multiplicidad de los aportes culturales y con la especificidad de sus fuerzas armadas, sigue siendo todavía la de un país innovador, creativo y fecundo. ¿Se justifica aún esta representación? ¿Los sectores más creativos están vinculados con la economía social del país o con otros factores de orden geopolítico?

Dinámica industrial y creación artística

Robert Prost

Las relaciones entre arte e industria son infinitamente complejas y presentan numerosas facetas. Hemos elegido aquí una faceta específica de esta relación, explorando cómo la industria puede dinamizar un proceso de creación artística, para interrogarnos luego acerca de las condiciones de una fertilización cruzada. Más precisamente, nos ha servido de soporte el diálogo establecido entre la artista Christiane Chabot y el mundo industrial del acero.

Conocimientos para crear

Captar y crear el capital saber

Jean-Louis Ermine

Crear, capitalizar y compartir su acervo de conocimientos es una preocupación fundamental de toda organización eficiente. Pero administrar el capital saber no consiste sólo en difundir las informaciones para el despliegue de nuevas técnicas. Es un programa

de largo aliento, que parte de una voluntad estratégica, pasa por un buen análisis de la índole misma del saber y de la pericia de la empresa, y desemboca en la instauración de instrumentos variados y adaptados.

La gestión de los conocimientos en unidades operacionales: el ejemplo del servicio a la clientela por teléfono

Claude Roche

En la medida en que la innovación se vuelve cada vez más compleja y consume una cantidad creciente de conocimientos, una gestión eficaz del saber se ha convertido en un objetivo económico determinante para la empresa. Ahora bien, la lógica propia de la búsqueda de eficacia en la esfera de los conocimientos va a entrar en contradicción con las formas dominantes de la gestión. ¿Sería ésta una oportunidad para salir del esquema taylorista?

Las técnicas de la información y de la comunicación, soporte de una economía fundada en el saber

Christine Afriat

Las técnicas de la información y de la comunicación amplían el campo de las soluciones organizativas que permiten a las empresas responder a la complejidad creciente de las necesidades de los actores económicos. Con su desarrollo, la información y la inteligencia emergen como factores dominantes en el proceso productivo.

Enseñanza de la creación: la Escuela Nacional Superior de Artes Decorativas

René Lesné

En una escuela como la de Artes Decorativas, la enseñanza se sitúa en el cruce de tres componentes: método, técnica y creación. Su aprendizaje se opera a lo largo de vías diferentes que se entrecruzan. Se trata, a la vez, de adquirir saberes, de desarrollar prácticas y de experimentar: se trata de comprender, se trata de hacer, se trata de inventar.

¿Puede enseñarse la creación?

Georges Sifianos

¿Es posible formar creadores?

Guy-Claude François

El capitalismo de la pericia y del conocimiento

Michel Duhamel

Los conocimientos y pericias implícitos de las empresas constituyen un "capital fantasma" que escapa a los contables, pero no a los operadores financieros. Los principios del capitalismo autorizan a los accionistas a atribuírselo íntegramente. Una distribución más equitativa de este capital puede permitir una mejor integración del "capital humano" de la empresa, mejorando así sus resultados.

