

**Management international**  
**Gestión Internacional**  
**International Management**

**Mot de la rédaction**  
**Word from the editor**  
**Palabras de la redacción**

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 13, numéro 4, été 2009

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/038581ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/038581ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2009). Mot de la rédaction. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13(4), v–x.  
<https://doi.org/10.7202/038581ar>

## MOT DE LA RÉDACTION

Ce nouveau numéro de *Management International* est l'occasion de découvrir de très stimulantes contributions de chercheurs dans des domaines en plein développement du management à l'échelle internationale : la compétence interculturelle, l'importance des réseaux des dirigeants, l'apprentissage par l'échec, le management du développement durable, etc. C'est aussi l'occasion d'accueillir à côté d'auteurs confirmés, de nouveaux jeunes auteurs qui confirment l'intérêt croissant des plus jeunes et plus prometteurs de nos collègues pour *Management International*. Nous avons la conviction qu'à mesure qu'ils deviennent des chercheurs de premier plan, ils continueront à contribuer avec fierté à la revue qui a déjà publié certains de leurs premiers travaux.

Pour ce numéro de rentrée, il me fait aussi plaisir d'annoncer que Bachir Mazouz vient de recevoir un nouvel honneur en étant accepté comme membre du Cercle d'excellence de l'Université du Québec. Cette reconnaissance est bien sur une grande source de fierté pour la revue.

Par ailleurs, nous avons le plaisir d'accueillir une nouvelle assistante responsable de la publication et de la diffusion, Sandra Lefrère. Au nom du comité de rédaction, je lui souhaite la bienvenue et la meilleure réussite dans ses nouvelles fonctions. Elle a toute notre confiance pour nous aider à aborder tout un ensemble de grands défis nouveaux qui attendent la revue dans les prochains mois : interface avec nos partenaires (Dauphine, CRSH, FQRSC et l'ESC Lille), accroissement régulier des soumissions d'articles et des abonnements, transformation du site web de la revue, mise en place d'un système intégré d'évaluation.

Ce numéro comprend six articles, deux Notes de recherche et une note critique :

Dans l'article «La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives», Anne Bartel-Radic de l'Institut de Management de L'Université de Savoie, au-delà d'un simple état de l'art sur la notion de compétence interculturelle, nous propose une conception de la compétence interculturelle qui englobe un volet tout à fait spécifique à certaines cultures ainsi qu'un volet général. Son analyse contribue à enrichir la définition et la compréhension d'un concept de plus en plus important dans la littérature et la pratique de gestion. L'article aborde également une synthèse des modes d'évaluation de la compétence interculturelle, en mettant clairement en évidence les points communs et les différences principales avec l'évaluation des compétences en général.

Julien Cusin de l'IAE de Bordeaux nous invite dans sa contribution «La réalité de l'apprentissage par l'échec en entreprise : une approche behavioriste enrichie des émotions» à réfléchir sur les conséquences des échecs en entreprise, en particulier dans les projets d'innovation. En s'appuyant sur le cas du lancement raté d'un nouvel espace de vente dans un Grand Magasin français, l'auteur analyse

les raisons pour lesquelles les mécanismes d'apprentissage organisationnel se déclenchent, ou ne se déclenchent pas, à la suite d'un échec. Ces travaux s'inscrivent dans la lignée des réflexions de James March et de ses coauteurs sur la question des échecs commerciaux dans le cycle d'apprentissage, en les complétant par la prise en compte de l'engagement affectif et des émotions.

Mickaël Géraudel (Groupe Sup de Co Montpellier) et Barthélémy Chollet (Université de Savoie et Grenoble École de Management) analysent, dans leur article «Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel», le réseau de relations personnelles dont dispose le dirigeant de PME. La littérature dans ce domaine s'est souvent intéressée à la manière dont ce réseau social peut être un élément décisif pour mieux connaître les marchés, les technologies, les possibilités de partenariat ou les accès aux sources de financement. Ce que propose ici les auteurs, c'est explorer la manière dont par le biais de ces réseaux, le dirigeant peut mieux faire connaître son entreprise et par le jeu de recommandations, d'obtenir des commandes. L'analyse repose sur un test empirique sur 405 dirigeants de PME, et s'efforce d'identifier les configurations de réseau personnel qui conduisent aux plus gros effets de recommandation. L'un des résultats principaux de ce travail est de mettre en évidence un effet d'interaction entre réseau personnel et personnalité du dirigeant.

Dans «Le choix de la franchise ou de l'intégration verticale : une étude empirique», Jérôme Barthélémy de L'ESSEC, s'interroge sur la compréhension de ce choix managérial qui a fait l'objet d'une abondante littérature. L'originalité de la contribution est de tester l'impact de trois approches permettant d'éclairer le choix entre franchise et intégration verticale : la thèse de la rareté des ressources, la théorie de l'agence ou de l'intégration verticale, et l'approche fondée sur les connaissances organisationnelles. A travers l'étude empirique qu'il propose, l'auteur montre que l'approche par les connaissances organisationnelles permet d'améliorer sensiblement la compréhension du choix entre franchise et intégration verticale par rapport aux deux autres approches théoriques.

Nathalie Commeiras, Anne Loubes et Christophe Fournier de L'Université de Montpellier 2, analysent dans leur contribution «Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon» les phénomènes d'implication organisationnelle. Ils se basent sur les résultats d'une étude auprès de 168 chefs de rayon travaillant dans la grande distribution alimentaire pour étudier les incidences de tensions de rôle vécues par ces managers sur l'implication dans leur travail. Les résultats tendent notamment à montrer qu'en réduisant le conflit et l'ambiguïté de rôle, il est possible d'agir sur l'implication organisationnelle affective et sur l'ambiguïté de rôle. Les auteurs concluent également que la diminution de la

surcharge de travail conduirait à augmenter l'implication organisationnelle calculée ainsi que l'implication dans le poste de travail.

La réflexion proposée par Nizar Mansour et Chiha Gaha de l'Université de Tunis, est une interrogation sur les raisons de l'échec d'un projet de gestion des connaissances mis en place dans une entreprise de conseil. En tentant de retracer la démarche suivie et le dispositif technologique qui ont inspiré cette entreprise dans ce projet qui n'a pas abouti, les auteurs font une synthèse des écrits théoriques permettant d'élucider les motifs de l'échec d'un projet. L'un des principaux résultats de la contribution est de rappeler les préalables à réunir pour mettre en place une gestion des connaissances efficiente.

Dans sa note de recherche « Et si la main invisible avait le pouce vert ? Aperçu historique sur le développement de « boucles industrielles » dans les économies de marché », Pierre Desrochers de l'université de Toronto, présente une revue des principaux ouvrages de synthèse européens et nord-américains sur l'impact du système de prix, de la recherche du profit et du droit de propriété sur la valorisation des résidus industriels et sur l'amenuisement des problèmes environnementaux. L'auteur remet en cause les croyances partagées par de nombreux économistes du développement durable qui tiennent souvent pour acquis que le recherche du profit aurait incité les industriels à « externaliser » leurs émissions polluantes plutôt qu'à en réduire l'impact.

Dans sa note de recherche, « Échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », Serge Perrot de l'Université de Paris Dauphine, aborde une question essentielle pour la fonction ressources humaines, responsable du recrutement et de l'intégration des nouveaux collaborateurs : La socialisation organisationnelle, qui est une thématique qui connaît actuellement un intérêt croissant dans la littérature. La note de Serge Perrot propose une analyse critique des échelles de socialisation organisationnelle existantes, en croisant une lecture par les contenus et par les processus. L'auteur suggère que le développement récent des échelles de mesure de la socialisation organisationnelle s'est confondu avec les recherches sur le contenu, en négligeant la prise en compte des processus sous-jacents. Puis, il définit six dimensions de la socialisation organisationnelle, et offre ainsi une base conceptuelle pour le développement futur des échelles de mesure.

Enfin ce numéro s'achève sur une Note de lecture de Jean Pierre Dupuis (HEC Montréal), « À la recherche de ce qui dure au sein des sociétés ». Elle porte sur le dernier ouvrage de Philippe d'Iribarne « Penser la diversité du monde ».

Excellente lecture !

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet  
Rédacteurs en chef

## WORD FROM THE EDITOR

This new issue of *International Management* is an opportunity to discover some very stimulating contributions from researchers in some rapidly-developing fields of management at the international level: cross-cultural competence, the importance of management networks, learning through failure, sustainable development management, and so on. It is also an opportunity to welcome alongside experienced authors, new young authors who confirm the growing interest of the youngest and most promising of our colleagues in *International Management*. We are convinced that as they join the ranks of leading researchers, they will continue to contribute proudly to the journal that published some of their first papers.

For this back-to-school issue, I am also pleased to announce that Bachir Mazouz has just received a new honour by being accepted as a member of the Cercle d'excellence of the Université du Québec. This recognition is of course a source of great pride for the journal.

We also have the pleasure of welcoming a new assistant in charge of publication and distribution, Sandra Lefrère. On behalf of the editing committee, I would like to welcome her and wish her the greatest success in her new duties. We are confident that she will help us tackle a whole set of new challenges that await the journal in the coming months: interface with our partners (Dauphine, CRSH, FQRSC and l'ESC Lille), continued growth of article submissions and subscriptions, transformation of the journal's website, and implementation of an integrated evaluation system.

This issue includes six articles, two research notes and one book commentary:

In the article "Cross-cultural Competence: State of the Art and Perspectives," Anne Bartel-Radic of the Institut de Management of the Université de Savoie, goes beyond a simple state-of-the-art on the notion of cross-cultural competence, proposing a conception of cross-cultural competence that includes a general component and a component specific to certain cultures. Her analysis contributes to expanding the definition and the understanding of an increasingly important concept in the literature and practice of management. The article also introduces a synthesis of ways to evaluate cross-cultural competence, by clearly showing the main similarities and differences with the evaluation of competences in general.

Julien Cusin of the IAE de Bordeaux in his contribution "The Reality of Learning Through Failure in Business: A Behaviourist Approach Enhanced by Emotions" invites us to reflect on the consequences of business failures, in particular in innovative projects. Using the case of the failed launch of a new sales area in a large French department store, the author analyzes the reasons organizational learning mechanisms are triggered or not triggered, after a failure. This work is in the tradition of the reflections of James March and his co-authors on the issue of business failures

in the learning cycle, and supplements them by taking into consideration affective commitment and emotions.

Mickaël Géraudel (Groupe Sup de Co Montpellier) and Barthélémy Chollet (Université de Savoie et Grenoble École de Management) have contributed an article entitled "When the SME Benefits from Word-of-Mouth: The Combined Effect of the Manager's Personality and Personal Network." In this article, they analyze the network of personal relations available to SME managers. The literature in this field has often looked at the way this social network can be a decisive element to better understand markets, technologies, partnership possibilities or access to sources of financing. The authors propose here to explore the way managers, through these networks, can better publicize their business and through the effect of recommendations, obtain orders. The analysis is based on an empirical study of 405 SME managers, and attempts to identify the personal network configurations that lead to the biggest recommendation effects. One of the main results of this work is that it demonstrates an interaction effect between personal network and manager's personality.

In "The Franchise or Vertical Integration Decision: An Empirical Study," Jérôme Barthélémy of the ESSEC, reflects on the understanding of this widely studied managerial decision. The originality of the contribution is that it tests the impact of three approaches – the resource scarcity argument, the agency or vertical integration theory, and the corporate knowledge approach – to elucidate the decision between franchise and vertical integration. Through this empirical study, the author shows that the corporate knowledge approach considerably improves the understanding of the decision between franchise and vertical integration compared to the two other theoretical approaches.

Nathalie Commeiras, Anne Loubes and Christophe Fournier of the Université de Montpellier 2, in "The Effects of Role Tensions on Commitment at Work: A Study of Department Managers" analyze the phenomena of organizational commitment. They use the results of a study of 168 department heads working in food distribution to examine the effects of role tensions experienced by these managers on their work commitment. The results tend to show that by reducing role conflict and ambiguity, it is possible to have an effect on affective organizational commitment and role ambiguity. The authors also conclude that work overload reduction would lead to increased organizational commitment and commitment to the job position.

The article proposed by Nizar Mansour and Chiha Gaha of the Université de Tunis, is an inquiry into the reasons for the failure of a knowledge management project introduced in a consulting firm. By trying to retrace the procedure followed and the technological arrangement that inspired the company in this unsuccessful project, the authors make a synthesis of theoretical works to elucidate the reasons for a

project's failure. One of the main contributions of this article is to remind us of the prerequisites to setting up efficient knowledge management.

In his research note "And if the invisible hand had a green thumb? Historical overview of the development of 'industrial loops' in market economies," Pierre Desrochers of the University of Toronto, presents a review of the main European and North American reference works on the impact of the pricing, profit-seeking and ownership system on industrial waste reclamation and the attenuation of environmental problems. The author questions the beliefs shared by many sustainable development economists who often take for granted that profit seeking induced industrials to "externalize" their polluting emissions instead of reducing their impact.

In his research note, "Organizational socialization measurement scale: State of the art and perspectives," Serge Perrot of the Université de Paris Dauphine, tackles an essential question for the function of human resources, which is responsible for the recruitment and integration of new associates: Organizational socialization. This theme is currently receiving great interest in the literature. Serge Perrot's note proposes a critical analysis of existing organizational socialization scales, by crossing a reading by content and a reading by process. The author suggests that the recent development of organizational socialization measurement scales has been confused with research on content, by neglecting to take into account underlying processes. He defines six dimensions of organizational socialization, and offers a conceptual basis for the future development of measurement scales.

This issue ends with a book commentary by Jean Pierre Dupuis (HEC Montréal), "*À la recherche de ce qui dure au sein des sociétés.*" It looks at the latest work by Philippe d'Iribarne "*Penser la diversité du monde.*"

Enjoy your reading!

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet  
Editors

## PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Este número de *Gestión Internacional* es la ocasión ideal para descubrir las colaboraciones estimulantes de investigadores que trabajan en campos de la gestión internacional que están en plena expansión tales como la competencia intercultural, la importancia de las redes de dirigentes, el aprendizaje por medio del error y la gestión del desarrollo sostenible, entre otros. También es una ocasión para dar la acogida a autores nuevos que confirman el interés creciente de los colegas más jóvenes y promisorios por la tarea de *Gestión Internacional*. Estamos persuadidos de que ellos y ellas, a medida que se conviertan en investigadores de primer nivel, seguirán contribuyendo con orgullo a la revista que un día publicó sus primeros trabajos.

También me complace mencionar que Bachir Mazouz acaba de recibir un nuevo honor, que es el de integrar el Cercle d'excellence de l'Université du Québec (círculo de excelencia), siendo este reconocimiento un motivo de orgullo para nuestra revista.

Por otra parte, tenemos el gusto de recibir en nuestro equipo a una nueva asistente responsable de la publicación y de la difusión, Sandra Lefrère. En nombre del comité de redacción y en el mío propio, le deseo la bienvenida y los mejores éxitos en sus funciones. Ella cuenta con toda nuestra confianza para ayudarnos a tratar el conjunto de grandes desafíos que nos espera en los próximos meses: la interfaz con nuestros asociados (Dauphine, CRSH, FQRSC y la ESC Lille), el volumen de presentación de artículos y de suscripciones en constante aumento, la transformación del sitio web de la revista y la puesta en marcha de un sistema integrado de evaluación.

Este número comprende seis artículos, dos notas de investigación y una reseña crítica.

En el artículo «La competencia intercultural: estado de la cuestión y perspectivas», Anne Bartel-Radic, del Institut de Management de l'Université de Savoie, más allá de un simple estado de la cuestión acerca de la noción de competencia intercultural, nos propone una concepción de la competencia intercultural que engloba aspectos específicos de ciertas culturas y aspectos generales. Su análisis viene a enriquecer la definición y la comprensión de un concepto que es cada vez más importante en la literatura y en la práctica de la gestión. El artículo ofrece asimismo una síntesis de los modos de evaluación de la competencia intercultural, poniendo de relieve las similitudes y las diferencias entre esa evaluación y la evaluación de las competencias en general.

Julien Cusin, del IAE de Bordeaux, en su artículo «La realidad y el aprendizaje por medio del fracaso o del error en la empresa: un enfoque behaviorista con aporte emocional» nos invita a reflexionar sobre los fracasos y errores en la empresa, y en particular en los proyectos de innovación. Partiendo del fracaso del lanzamiento de un espacio de venta en una gran tienda francesa, el autor analiza las razones por

las cuales los mecanismos del aprendizaje organizacional se activan o no después de un fracaso. Estas reflexiones se inscriben en la línea de los trabajos de James March y de sus colaboradores sobre la cuestión de los fracasos comerciales en el ciclo de aprendizaje, completándolos con la toma en consideración del compromiso afectivo y de las emociones.

Mickaël Géraudel, del Groupe Sup de Co Montpellier, y Barthélémy Chollet, de la Université de Savoie et Grenoble-École de Management, en su artículo «Cuando la PME beneficia del boca a boca: el efecto combinado de la personalidad del dirigente y de su red personal» analizan la red de relaciones personales de la que dispone el dirigente de una PME. La literatura de ese campo se ha interesado a menudo en la manera en que la red social puede llegar a ser elemento decisivo para conocer mejor los mercados, las tecnologías, las posibilidades de asociación o el acceso a fuentes de financiación. En su trabajo, estos autores nos proponen explorar cómo el dirigente puede hacer conocer mejor su empresa mediante esas redes y obtener contratos o pedidos gracias a recomendaciones directas. El análisis se basa en la prueba empírica de 405 dirigentes de PME, y se dedica a identificar las configuraciones de las redes personales que logran los mayores efectos de recomendación. Uno de los elementos más importantes de este trabajo es haber puesto en evidencia el efecto de interacción entre la red personal y la personalidad del dirigente.

Jérôme Barthélémy de la ESSEC, en «La elección entre franquicia e integración vertical: un estudio empírico» se interroga sobre la comprensión de esa elección de gestión que ha sido objeto de una copiosa literatura. La originalidad de la contribución de este autor es haber probado el impacto de tres enfoques que permiten entender la elección entre franquicia e integración vertical: la tesis de la escasez de los recursos, la teoría de la agencia o de la integración vertical, y el enfoque fundado en el conocimiento organizacional. A través de su estudio empírico, el autor muestra que el enfoque por medio del conocimiento organizacional -comparado con los otros dos enfoques teóricos- es el que permite una mejor comprensión de la elección entre franquicia e integración vertical.

Nathalie Commeiras, Anne Loubes y Christophe Fournier, de la Université de Montpellier 2, en el artículo titulado «Los efectos de las tensiones del rol en la implicación laboral: un estudio basado en gerentes de sección», analizan los fenómenos de implicación organizacional. Para ello, se basan en los resultados de la observación de 168 gerentes de sección del sector alimentario. Su objetivo es estudiar la incidencia de las tensiones de rol vividas por esos gerentes en su implicación laboral. Los resultados tienden a mostrar especialmente que, reduciendo el conflicto y la ambigüedad del rol, es posible actuar sobre la implicación organizacional afectiva y sobre la ambigüedad del rol. Los autores concluyen que la disminución de la carga labo-

ral llevaría a un aumento de la implicación organizacional calculada y de la implicación en el puesto de trabajo.

La reflexión que proponen Nizar Mansour y Chiha Gaha, de la Université de Tunis, surge del interrogante sobre los motivos del fracaso de un proyecto de gestión de conocimientos desarrollado en una empresa consultora. Intentado reconstituir las etapas de gestión realizadas y el dispositivo tecnológico que utilizaba la empresa en el proyecto, los autores hacen una síntesis de estudios teóricos que permiten dilucidar los motivos del fracaso de un proyecto. Uno de los aportes más importantes de este artículo es señalar el conjunto de los requisitos para la puesta en marcha de una gestión de conocimientos eficiente.

En su nota de investigación «¿Y si la mano invisible fuera verde? Una ojeada histórica sobre el desarrollo de «circuitos industriales» en la economías de mercado», Pierre Desrochers, de la Toronto University, pasa revista a las principales obras de síntesis europeas y norteamericanas sobre el impacto del sistema de precios, de la búsqueda de beneficios y del derecho de propiedad sobre la valorización de los residuos industriales y sobre la disminución de los problemas medioambientales. El autor pone en tela de juicio creencias compartidas por numerosos economistas del desarrollo sostenible que dan por sentado que la búsqueda de beneficios habría llevado a los industriales a «externalizar» las emisiones contaminantes más que a reducir su impacto.

En la nota de investigación titulada «Escala de medición de la socialización organizacional: estado de la cuestión y perspectivas», su autor, Serge Perrot, de la Université de Paris Dauphine, trata la socialización organizacional, una temática de interés creciente en la literatura, y que es esencial para los recursos humanos y para los responsables de contratar e integrar nuevos colaboradores. La nota de Serge Perrot ofrece un análisis crítico de las escalas de socialización organizacional existentes, realizando una lectura en la que se entrecruzan contenidos y procesos. El autor sugiere que los desarrollos recientes en materia de escalas de medición de la socialización organizacional se han limitado a investigar el contenido, descuidando los procesos subyacentes. Así, el autor define seis dimensiones de la socialización organizacional aportando una base conceptual para el desarrollo de futuras escalas de medición.

Finalmente, este número termina con una reseña crítica de Jean Pierre Dupuis, de la HEC Montreal, titulada «*En busca de lo que dura en las sociedades*». Esta reseña presenta su lectura crítica del último libro de Philippe d'Iribarne «*Penser la diversité du monde*» (Pensar la diversidad del mundo).

¡Les deseamos una excelente lectura!

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet  
Editores