

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

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

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 17, numéro 4, été 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020666ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1020666ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2013). Mot de la rédaction / Word from the editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(4), v–xiii.  
<https://doi.org/10.7202/1020666ar>

## MOT DE LA RÉDACTION

Les premières semaines de l'été ont été marquées par une série d'événements majeurs pour MI. Tout d'abord, après quatre années passées à assurer, à la plus grande satisfaction de tous, les fonctions d'assistante à la publication et à la diffusion de Mi, Sandra Lefrère a quitté MI pour une promotion au sein d'HEC Montréal dans l'équipe de la revue *Gestion*. Sandra a accompli à MI un travail remarquable aussi bien dans le suivi des dossiers, que dans les interactions avec les auteurs, les évaluateurs et les lecteurs de la revue, dans la préparation des demandes (couronnées de succès) de subvention auprès des organismes de financement de la recherche au Canada, et tout récemment dans l'organisation du colloque de L'AFMI. Au nom de tous, nous exprimons nos plus profonds remerciements et notre reconnaissance à Sandra et lui souhaitons les meilleurs succès dans ses nouvelles fonctions. Les fonctions d'assistante à la publication et à la diffusion de MI sont dorénavant assurées par Anaïs Latulippe que nous sommes très heureux d'accueillir au sein de MI. Nous lui souhaitons une belle réussite dans ses nouvelles fonctions au sein de la revue.

Le second événement a été la progression de MI qui figure maintenant au rang 2 du Classement des revues scientifiques en sciences de gestion établi récemment par la FNEGE. Ce rang dans le classement consacre des revues très sélectives avec un processus de révision très exigeant. MI rejoint le groupe des revues «très reconnues, comportant des contributions scientifiques importantes, qui gardent une très forte visibilité et d'excellents indices de qualité (classement, bibliométrie, etc.)». Nous sommes très fiers de ce classement et remercions profondément les collègues qui nous ont soutenus dans ce processus, et tout particulièrement toute la communauté des collègues de l'AFMI représentés par Jean-François Chanlat et Jean Paul Lemaire.

Le troisième événement a été la tenue de la 3<sup>ème</sup> conférence annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International) sur le thème «Ancrages culturels et dynamiques du Management International» qui s'est tenue à HEC Montréal les 8 et 9 juillet 2013. C'était la première fois que la conférence Atlas/AFMI se déroulait hors d'Europe. MI a été fier d'apporter son entier soutien à cet événement qui portait sur l'ensemble des thématiques centrales de la revue. Pendant deux jours, plus de 120 participants ont contribué dans les diverses sessions et ateliers doctoraux au succès de l'événement et au renforcement de la communauté de collègues de management international.

Le présent numéro vous invite à la lecture des contributions suivantes :

Dans son article, "Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux États-Unis», Maria Giuseppina BRUNA (Chaire «Management et Diversité» de la Fondation Dauphine, Laboratoire IRISSE, Dauphine-CNRS) analyse les résistances sociétales et organisationnelles (effets de structure) et les freins

relationnels (effets de réseau) entravant la progression professionnelle des cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes. En adoptant une perspective néo-structurale cet article se focalise sur des dispositifs organisationnels, tels les *mentoring de cooptation* et les *affinity groups intra-organisationnels*, qui visent à favoriser l'intégration professionnelle des cadres-femmes en densifiant leur réseau organisationnel. Ces dispositifs organisationnels renvoient néanmoins à deux logiques distinctes (*assimilative* vs *affinitaire*) de socialisation professionnelle.

Boutheina DIOUANI (Université-Entreprise, LIGUE, à l'ISCAE et Association Tunisienne de Comptabilité, ATC) et Wafa KHLIF (Toulouse Business School), dans la contribution «Comportement du dirigeant et décision de divulgation volontaire d'informations : cas du marché tunisien», mettent en avant la centralité du dirigeant, surtout dans les pays émergents, et se proposent de mobiliser la théorie du comportement planifié pour comprendre la décision de divulgation volontaire. L'enquête a croisé les facteurs psychosociaux et l'intention de communication de 70,9% des dirigeants des entreprises cotées sur la bourse de Tunis. Les résultats montrent que l'offre volontaire d'informations dépend des libres choix du dirigeant et de son attitude ; que la variable sociale n'a pas d'influence sur son intention de communiquer et enfin que sa perception du contrôle peut, selon la nature de l'information à communiquer, influencer sa décision.

François PICHULT (Université de Liège et à l'ESCP-Europe, Paris) et Jean NIZET (UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN) dans leur contribution, «Le management interculturel comme processus de traduction. Le cas d'une entreprise béninoise» considèrent que la littérature scientifique propose plusieurs manières d'analyser l'influence des différences culturelles sur le management des organisations, et proposent de distinguer à cet égard les positions universaliste, contingente et interprétativiste. À partir de l'analyse d'un cas d'entreprise béninoise qui exporte sa production en Europe, les auteurs examinent dans quelle mesure cette troisième voie permet d'expliquer l'atteinte de performances durables pour les organisations africaines. Ils montrent que c'est moins la combinaison de composantes culturelles occidentales et locales qui garantit l'efficacité, mais plutôt la manière dont les dirigeants parviennent, au moyen d'un travail de traduction, à réduire les dépendances dans lesquelles l'organisation se trouve par rapport à ses différents environnements.

L'article «Valeurs confucéennes en Chine mesurées par les valeurs personnelles et domaines motivationnels de Schwartz» de Johannes SCHAAPER (Kedge Business School, CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour) et Zhen JIAO, vise à identifier les valeurs culturelles confucéennes chinoises par le biais des 45 valeurs personnelles du *Schwartz Value Survey*. L'enquête empirique est effectuée en trois étapes : six entretiens qualitatifs, un pré-test

d'un questionnaire et une administration en face à face de 1674 questionnaires en Chine. Les résultats montrent un ensemble de résultats permettant de mieux comprendre les valeurs culturelles chinoises, notamment par exemple le fait que les valeurs dominantes en Chine sont de nature confucéenne et collectiviste. Au niveau des implications managériales, cette recherche suggère d'abord de fonder une politique marketing en direction des jeunes consommateurs chinois sur des valeurs hédoniques et individualistes alors que les politiques de marketing envers les consommateurs féminins et seniors pourraient être fondées sur des valeurs plus traditionnelles et collectivistes.

Dans leur contribution «Spécificités des coopérations en R&D subventionnées et non subventionnées dans la stratégie partenariale d'EDF R&D, Mireille MATT (UMR Université Pierre Mendès France), Régis TOCCO (EDF - Recherche & Développement) et Sandrine WOLFF (Université de Strasbourg) analysent la place respective des coopérations en R&D subventionnées versus non subventionnées dans les stratégies d'accords technologiques des entreprises. Elles avancent que les ressources additionnelles apportées par les subventions gouvernementales favorisent la création d'un portefeuille de coopération ambidextre, les accords subventionnés étant plus exploratoires que les seconds, lesquels sont plutôt à visée d'exploitation. Elles élaborent ensuite une série de propositions théoriques permettant de différencier les deux types d'accords suivant deux logiques organisationnelles distinctes, en termes d'incitation, de coordination et d'apprentissage. L'ensemble des propositions des auteurs est confronté de manière probante au cas de la stratégie partenariale d'EDF R&D.

Sandra CHARREIRE PETIT (Université Paris Sud), Julien CUSIN (Université Paris-Dauphine et IAE de Bordeaux), Elodie LOUBARESSE (Université Paris 2 et Université Paris Sud) dans l'article «Apprendre malgré l'échec : le cas d'une inéligibilité à la labellisation «pôle de compétitivité»» étudient, dans le contexte français de la politique des pôles de compétitivité (logique de cluster), la tentative avortée de création d'un pôle sur le vin à Bordeaux. L'échec est ici analysé comme un inhibiteur *versus* un déclencheur de l'apprentissage. Peu de travaux abordent ce point dans le champ des clusters industriels, où l'accent est davantage mis sur les succès, tant en théorie qu'en pratique. En dépassant la vision binaire de l'échec, les auteurs proposent une troisième voie, celle d'une dynamique qui se crée malgré l'échec, sans remise en cause des contours du projet. Ce cadre d'analyse leur permet de mettre en évidence les conditions d'occurrence d'un tel apprentissage.

La contribution de Sandra DUBOULOZ (Institut de Recherche en Gestion et Économie – IREGE) : «Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management», a pour objectif d'identifier les barrières à l'Innovation Organisationnelle (IO) en distinguant les phases de son processus d'adoption. Six études de cas d'entreprises industrielles françaises ayant adopté le

Lean Management permettent à l'auteur de recueillir une perception multi-acteurs des barrières et de les hiérarchiser. Les résultats montrent notamment que les barrières internes et celles relatives aux attributs de l'IO devancent celles relatives aux coûts de l'innovation et à son financement qui priment généralement pour les innovations technologiques. L'auteur montre aussi que ces barrières, loin d'être insurmontables, peuvent jouer un rôle de «stimulant managérial».

Dans «Capital sociétal et gouvernance d'entreprise : Le cas d'entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire», Eric PERSAIS (Université de Poitiers, École Supérieure de Commerce de La Rochelle, MIC CEREGE) part du constat que les entreprises fondées sur le modèle capitaliste peinent à répondre aux attentes sociétales actuelles, tandis que celles de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sont naturellement disposées à les satisfaire. Néanmoins, ce dernier modèle a un coût et les entreprises de l'ESS souffrent d'un déficit de moyens pour financer ce qui, au final, fait leur spécificité. Elles se structurent donc en réseau pour apporter collectivement, cette plus-value sociétale attendue par leurs marchés. Compte tenu de l'importance de cette valeur ajoutée, notamment dans le contexte d'une économie durable, les dispositifs de gouvernance de ces entreprises sont directement mis à contribution pour favoriser l'émergence de réseaux collectifs au sein de la famille de l'ESS. L'objectif est de construire des partenariats inter-entreprises qui seront, à terme, générateurs d'un capital sociétal pour les organisations du Tiers secteur. C'est en substance ce que tente de montrer l'auteur dans cette recherche qualitative réalisée auprès de trois mutuelles d'assurances françaises.

Dans sa contribution, «L'ambiguïté des rôles du pharmacien titulaire d'officine française : une lecture par l'identité de métier», Grégory REYES (I.A.E. de Poitiers – CEREGE) considère qu'en dépit d'un monopole sur la délivrance des médicaments, le pharmacien d'officine reste très inquiet des changements qui s'opèrent sur son marché. Ceux-ci accentuent l'ambiguïté entre les rôles de professionnel de santé et de commerçant qui caractérise ce métier. Cet article montre que, face à ces changements, c'est la nature des interactions que ce professionnel entretient avec ses patients/clients qui orientent la construction de son identité de métier et donc la manière dont il affronte cette ambiguïté de rôles. Il est constaté que les officines étudiées sont très différentes dans l'appréhension de ces rôles impliquant une construction différente du métier.

La contribution de Raluca MOGOS DESCOTES et de Björn WALLISER (Université de Lorraine et CEREFIGE) «L'absorption de la connaissance relative aux marchés d'export et la performance internationale financière des PME» privilégie le cadre théorique de la capacité d'absorption (Zahra et George, 2002) pour expliquer la performance internationale financière des PME exportatrices. L'étude, menée auprès de 107 entreprises exportatrices de l'industrie des métaux, montre que l'impact de l'exploitation de

la connaissance à l'export sur la performance internationale financière des PME est indirect et qu'il dépend du processus organisationnel d'absorption de la connaissance. L'acquisition et l'assimilation de la connaissance à l'export ont un impact direct sur la capacité de réponse à l'export des PME qui, à son tour leur permet d'augmenter le volume des ventes et les profits à l'export.

Frédérique PIGEYRE (Université Paris-Est, IRG, IAE Gustave Eiffel) et Philippe VERNAZOBRES (Université Paris-Est, IRG (EA 2354), Chimie Paris-Tech), dans leur article «Le «management au féminin» : Entre stéréotypes et ambiguïtés», questionnent de manière critique les discours sur le management au féminin. Pour saisir les représentations des professionnels, les analyses de trois ouvrages sur le sujet et d'entretiens semi-directifs de managers d'un grand cabinet de conseil en management sont confrontés à la littérature académique. Leurs discours sont structurés en deux axes : la naturalisation des différences hommes/femmes et l'affirmation de l'avènement d'un nouveau type de management plus féminin. Ces discours constituent une opportunité de promotion de la diversité et de pratiques managériales renouvelées, mais risquent également de renforcer les clivages hommes/femmes, au détriment de celles-ci.

La contribution «Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée» de Foued CHERIET et Pierre GUILLAUMIN (MOISA, INRA-Montpellier Supagro), s'intéresse à l'analyse des déterminants de la satisfaction des partenaires de coopérations inter-entreprises du secteur des fruits et légumes en Méditerranée. Pour cela, les auteurs ont exploité les données originales issues d'une enquête menée lors du déroulement d'un salon professionnel à Perpignan en 2010 et ayant permis d'analyser la satisfaction des partenaires de 126 cas d'accords de coopération. Les résultats signalent l'importance de la dimension de performance financière et l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi que le comportement du partenaire comme principaux déterminants de la satisfaction globale des entreprises impliquées dans ce type de coopération

Jean-Claude TARONDEAU (ESSEC Business School) dans son articles «Les performances managériales des maisons d'opéra : Comparaisons internationales», vise à expliquer les performances des maisons d'opéra sur deux critères : autonomie financière et taux d'occupation des théâtres. Pour cela, l'auteur propose des quantifications des politiques artistiques, des politiques de production et des éléments principaux de l'environnement comme la capacité des auditoriums, les caractéristiques de l'offre et la force de la tradition lyrique. L'analyse statistique porte sur un échantillon de 62 maisons d'opéra. Elle montre que ce sont les facteurs d'environnement : taille des salles, densité de l'offre et tradition lyrique qui fournissent l'essentiel de l'explication. Ce sont les maisons les moins exposées

et soumises à la tradition lyrique qui sont les plus performantes. La contribution conclut que c'est l'innovation plus que l'apprentissage qui explique les performances.

Anne BARTEL-RADIC, (Institut d'Etudes Politiques, Grenoble CNRS, CERAG) propose une contribution, ««Estrangeirismo» et flexibilité : l'apprentissage interculturel dans les entreprises multinationales brésiliennes», qui vise à comprendre la manière dont les entreprises multinationales apprennent à s'adapter aux marchés étrangers et aux différences culturelles. Sept études de cas qualitatives d'entreprises multinationales brésiliennes montrent que l'expérience internationale et l'interaction interculturelle, renforcées par des stratégies internationales de ressources humaines géocentriques, sont des facteurs clés du développement de compétences interculturelles organisationnelles. Le contexte du Brésil apparaît comme particulièrement intéressant, car certaines spécificités de la culture brésilienne, comme l'«estrangirismo» et la flexibilité, semblent accélérer le développement de compétences interculturelles.

Bonne lecture et bonne rentrée à toutes et à tous.



## WORD FROM THE EDITOR

During the first weeks of summer, IM saw a series of major events. First, Sandra Lefrère left IM after four years as publishing and distribution assistant, having been promoted by HEC Montréal to a position at the *Revue Gestion*. While at IM, Sandra did a remarkable job handling the files, interacting with the journal's authors, reviewers and readers, successfully applying for grants from Canadian research funding organizations, and organizing the most recent conference of the Association Francophone de Management International (AFMI - the francophone association for international management). On behalf of the entire team, we would like to thank Sandra and wish her success in her new job. Anaïs Latulippe, whom we are happy to welcome to IM, took over as publishing and distribution assistant, and we wish her every success.

Second, IM is now ranked number two in the Classement des revues scientifiques en sciences de gestion (ranking of academic journals in managerial sciences), recently introduced by the French Foundation for Management Education (FNEGE). Selective journals are chosen through a rigorous review process. IM has joined the group of renowned journals boasting important scientific contributions and maintaining high visibility and excellent quality indicators, such as ranking and bibliometrics. We are proud of this ranking and would like to sincerely thank colleagues who supported us during this process, particularly the entire AFMI community, represented by Jean-François Chanlat and Jean Paul Lemaire.

The third event was the third annual conference held by Atlas/AFMI, on the theme "Ancrages culturels et dynamiques du Management International" (cultural and dynamic roots of international management), at HEC Montréal on July 8 and 9, 2013. This was the first time Atlas/AFMI's conference was held outside Europe. IM was proud to support this event, which pertained to all the journal's central themes. For two days, over 120 participants contributed to the event's success and to strengthening the international management community of colleagues by taking part in various doctoral sessions and workshops.

This issue of IM contains the following contributions:

In her article "Du 'bon usage' des réseaux sociaux en entreprise: le cas de figure des cadres-femmes aux États-Unis," ('Good usage' of social networks in firms: The specific case of female executives in the United States) (Maria Giuseppina BRUNA (Management and Diversity chair of the Dauphine Foundation, IRISSE laboratory, Dauphine-CNRS) analyzes the societal and organizational resistance (structural effects) and relationship problems (network effects) hindering the career advancement of female executives within American businesses. By adopting a neo-structural approach, this article focuses on organizational arrangements, such as mentoring and intraorganizational affinity groups that foster the professional integration of female executives by densifying their organizational networks. Nevertheless, these

organizational arrangements are rooted in two distinct types of logic (*assimilative* versus *affinity-based*) of professional socialization.

Boutheina DIOUANI (Université-Entreprise, LIGUE, at the ISCAE and Association Tunisienne de Comptabilité, ATC) and Wafa KHLIF (Toulouse Business School), present a contribution entitled "Comportement du dirigeant et décision de divulgation volontaire d'informations: cas du marché tunisien" (Executive conduct and the voluntary disclosure of information decision: The case of the Tunisian market). In this paper, the authors emphasize the central role of senior executives, especially in emerging countries, and propose to draw upon the planned behaviour theory in order to understand the voluntary disclosure decision. The study links psychosocial factors and the intention to communicate of the senior executives of 70.9% of the businesses listed on the Tunis Stock Exchange. The results show that the voluntary disclosure of information depends on the executives' free choices and on their attitude, that the social variable has no influence on their intention to communicate, and that their perception of control may, depending on the nature of the information to communicate, influence their decision.

François PICHULT (Université de Liège and at ESCP-Europe, Paris) and Jean NIZET (Université Catholique de Louvain), in their contribution entitled "Le management interculturel comme processus de traduction. Le cas d'une entreprise béninoise" (Cross-cultural management as translation process. The case of a Beninese firm), believe that the scientific literature proposes several ways of analyzing the influence of cultural differences on organizational management and propose to differentiate between the universalist, contingent and interpretivist positions. Based on the case study of a Beninese firm that exports its products to Europe, the authors study the extent to which this third avenue explains how African organizations sustain their performance. The authors show that effectiveness is guaranteed not so much by the combination of Western and local cultural components, but rather by how senior executives manage, by means of translation, to reduce their firms' dependencies on their various environments.

The article "Valeurs confucéennes en Chine mesurées par les valeurs personnelles et domaines motivationnels de Schwartz" (Confucian values in China measured by the Schwartz survey of personal values and motivational domains), by Johannes SCHAAPER (Kedge Business School, CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour) and Zhen JIAO, aims to identify Chinese Confucian cultural values through the Schwartz Value Survey's 45 personal values. The empirical study was conducted in three stages: six qualitative interviews, the pretest of a questionnaire, and a face-to-face administering of 1,674 questionnaires in China. The results allow for a greater understanding of Chinese cultural values. For example, the dominant values in China are Confucian and collectivist. Regarding the managerial

implications, the authors suggest first to base a marketing policy targeting youth on hedonic and individualist values, while marketing policies targeting women and seniors could be based on more traditional and collectivist values.

The contribution by Mireille MATT (UMR Université Pierre Mendès France), Régis TOCCO (EDF—Research & Development) and Sandrine WOLFF (University of Strasbourg) is entitled “Spécificités des coopérations en R&D subventionnées et non subventionnées dans la stratégie partenariale d’EDF R&D” (Specific features of subsidized and non subsidized R&D cooperation in the partnership strategy of EDF R&D), analyze the respective place of subsidized versus non subsidized R&D cooperation in the technology agreement strategies of businesses. They posit that the additional resources obtained through government subsidies foster the creation of an ambidextrous cooperation portfolio, the subsidized agreements being more exploratory than the non subsidized agreements, which are more for operations. They then propose a series of theories differentiating both types of agreements by following two distinct organizational logics in terms of incentive, coordination and learning. All the authors’ hypotheses prove conclusive in the case of the EDF R&D partnership strategy.

Sandra CHARREIRE PETIT (Université Paris Sud), Julien CUSIN (Université Paris-Dauphine and IAE of Bordeaux) and Elodie LOUBARESSE (Université Paris 2 and Université Paris Sud), offer the article “Apprendre malgré l’échec: le cas d’une inéligibilité à la labellisation ‘pôle de compétitivité’” (Learning despite failure: The case of an ineligibility for the ‘competitive cluster’ labelling). The authors study, in the French context of the competitiveness cluster policy (cluster logic), the aborted attempt to create a wine cluster in Bordeaux. The failure is analyzed here as inhibiting learning, as opposed to enabling it. Few works address this point in the field of industrial clusters, where the focus is on the successes, in theory as much as in practice. Going beyond the binary vision of failure, the authors propose a third avenue—a dynamic that is created despite failure—without calling into question the project’s outlines. This analytical framework enables them to emphasize the conditions under which such learning occurs.

The contribution of Sandra DUBOULOZ (Institut de Recherche en Gestion et Économie—IREGE), “Les barrières à l’innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management” (Barriers to organizational innovation: The case of lean management), aims to identify the barriers to organizational innovation (OI) by differentiating the phases of its adoption process. Six case studies of French industrial businesses that adopted lean management reveal to the author a multi-actor perception of barriers and enable her to structure them. The results show, notably, that the internal barriers and those relative to OI attributes surpass those relative to the costs and financing of innovation that generally reward technological innovations. The author also shows that these barriers,

far from being insurmountable, may play a managerial stimulus role.

In “Capital sociétal et gouvernance d’entreprise: Le cas d’entreprises de l’Économie Sociale et Solidaire” (Social capital and corporate governance: The case of social economy firms), Eric PERSAIS (University of Poitiers, La Rochelle Business School, MIC CEREGE) begins with the observation that businesses founded on the capitalist model struggle to meet current societal expectations, while those of the Social Economy (SE) model are naturally disposed to meeting them. Nevertheless, this last model has a cost, and SE businesses lack the means to finance what, in the final analysis, makes them unique. They are therefore structured as a network in order to collectively obtain this social added value expected by their markets. Given the importance of this added value, notably in a sustainable economy, the governance tools of these businesses are directly available to foster the emergence of collective networks within the SE family. The objective is to build inter-business partnerships that will ultimately generate social capital for third sector organizations. This is essentially what the author attempts to show in this qualitative study of three French mutual insurance companies.

In the contribution “L’ambiguïté des rôles du pharmacien titulaire d’officine française: une lecture par l’identité de métier” (The ambiguity of French retail pharmacist roles: A reading of the professional identity), “The ambiguity of the French pharmacist owner’s roles: an analysis from a professional identity perspective.” Grégory REYES (I.A.E. de Poitiers—CEREGE) believes that, while they enjoy a monopoly on providing medication, retail pharmacists remain worried about the changes taking place in their market. The changes accentuate the ambiguity between the roles of health professional and merchant that characterizes this profession. This article shows that, in the face of these changes, it is the nature of the interactions that these professionals have with their patients/customers that guide the building of their professional identity and, therefore, how they confront this ambiguity of roles. The pharmacies studied differ greatly in their apprehension of these roles, which involve a different construction of the profession.

The contribution by Raluca MOGOS DESCOTES and Björn WALLISER (Université de Lorraine and CEREFIGE), “L’absorption de la connaissance relative aux marchés d’export et la performance internationale financière des PME” (The absorption of knowledge relative to export markets and the international financial performance of SMEs), favours the theoretical framework of absorptive capacity (Zahra and George, 2002) to explain the international financial performance of exporting SMEs. The study, conducted among 107 exporting businesses in the metals industry, shows that the impact of exploiting knowledge of exporting on the international financial performance of SMEs is indirect and that it depends on the organizational process of knowledge absorption. Acquiring and assimilating exporting knowledge directly

impact SMEs' export response capability, which enables them to increase export sales and profits.

Frédérique PIGEYRE (Université Paris-Est, IRG, IAE Gustave Eiffel) and Philippe VERNAZOBRES (Université Paris-Est, IRG (EA 2354), Chimie Paris-Tech), in their article "Le 'management au féminin': Entre stéréotypes et ambiguïtés" (Feminine-style management: Between stereotypes and ambiguities), criticize discourses on the feminine style of management. To understand the professionals' representations, analyses of three works on the subject and of semi-structured interviews of managers of a large management consulting firm are compared with the academic literature. Their discourses are structured along two axes: the naturalization of differences between men and women and the affirmation of the advent of a new type of more feminine management. These discourses constitute an opportunity to promote diversity and renewed managerial practices, but they also run the risk of reinforcing the cleavages between men and women, to their detriment.

In "Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises: Cas des fruits et légumes en Méditerranée" (Determinants of the satisfaction of partners engaged in inter-firm cooperation: The case of Mediterranean fruits and vegetables), Foued CHERIET and Pierre GUILLAUMIN (MOISA, INRA-Montpellier Supagro) are interested in analyzing what satisfies inter-business cooperation partners in the Mediterranean fruits and vegetables sector. To accomplish this, the authors exploit the original data that was generated by a study conducted during a professional exhibition in Parpignan in 2010 and that enabled the analysis of the satisfaction of the partners of 126 cooperation agreement cases. The results show the importance of financial performance, the meeting of strategic objectives, and the behaviour of partners as main determinants of the general satisfaction of the businesses involved in this type of cooperation.

Jean-Claude TARONDEAU (ESSEC Business School), in his article "Les performances managériales des maisons d'opéra: Comparaisons internationales" (The managerial performances of opera houses: International comparisons), aims to explain the performances of opera houses based on two criteria: financial autonomy and theatre attendance rates. To accomplish this, the author proposes quantifications of artistic policies, production policies and main elements of the environment, such as seating capacity, supply characteristics, and strength of the lyrical tradition. The statistical analysis is based on a sample of 62 opera houses. It shows that environmental factors—hall size, supply density and lyrical tradition—provide the basis of the explanation. The opera houses that are the least exposed and subjected to lyrical tradition perform the best. The article concludes that innovation explains performances more than learning does.

Anne BARTEL-RADIC (Institut d'Etudes Politiques, Grenoble CNRS, CERAG), in her contribution entitled "Estrangeirismo' et flexibilité: l'apprentissage interculturel

dans les entreprises multinationales brésiliennes" ('Estrangeirismo' and flexibility: cross-cultural learning Brazilian multinational corporations), aims to understand how multinational corporations learn to adapt to foreign markets and cultural differences. Seven qualitative case studies of Brazilian multinationals show that international experience and cross-cultural interaction, reinforced by international strategies and geocentric human resources, are key factors in the development of organizational cross-cultural competencies. The context of Brazil seems particularly interesting, as certain specific features of Brazilian culture, such as "estrangirismo" and flexibility, seem to accelerate the development of cross-cultural competencies.

Enjoy your reading and best wishes for the new academic year.



## PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Las primeras semanas del verano estuvieron marcadas por una serie de acontecimientos importantes para nuestra revista. En primer lugar, después de cuatro años como asistente de publicación y de difusión de *Gestión internacional*, Sandra Lefrère obtuvo una promoción e integró el equipo de la revista *Gestión* de HEC Montreal. En nuestra revista, Sandra había efectuado un trabajo notable, tanto en el seguimiento de los dossiers y en la interacción con autores, revisores y lectores, como en la preparación de solicitudes de subvenciones a los organismos de financiación de la investigación en Canadá y, más recientemente, en la organización del coloquio de la AFMI. En nombre de todos, le expresamos nuestro más profundo agradecimiento y reconocimiento y le deseamos éxito en sus nuevas funciones. A partir de ahora, la asistencia de publicación y de difusión de *GI* estará a cargo de Anaïs Latulippe, a quien damos bienvenida y deseamos éxito en sus nuevas funciones.

El segundo acontecimiento fue la progresión de *GI* que ahora aparece en segundo lugar en el *ranking* de revistas de Ciencias de gestión establecido recientemente por el FNEGE. Ese rango en la clasificación es la consagración de revistas altamente selectivas y con un proceso de revisión muy exigente. *GI* se une de esta manera a un grupo de revistas “reconocidas, que realizan aportes científicos importantes, que mantienen una alta visibilidad y excelentes índices de calidad (clasificación, bibliometría, etc.). Estamos muy orgullosos de esta posición y agradecemos profundamente a los colegas que nos han apoyado en este proceso y sobre todo a la comunidad de colegas de AFMI, representada por Jean-François Chanlat y Jean Paul Lemaire.

El tercer evento fue la celebración de la III Conferencia anual de Atlas/AFMI (Asociación Francófona de Gestión Internacional) sobre el tema ‘Anclajes culturales y dinámicos de la gestión internacional’ celebrada en HEC Montreal el 8 y 9 de julio de 2013. Fue la primera vez que la Conferencia Atlas/AFMI tuvo lugar fuera de Europa. *GI* tiene el orgullo de haber dado su pleno apoyo a esta conferencia, la cual estuvo centrada en el conjunto de los temas preponderantes de la revista. Durante dos días, más de 120 participantes contribuyeron en diversos talleres doctorales y sesiones al éxito del evento y al fortalecimiento de la comunidad de colegas de la gestión internacional.

El presente número de *GI* se compone de los artículos siguientes:

En su artículo, “Del ‘buen uso’ de las redes sociales en la empresa: el caso de las mujeres dirigentes en los Estados Unidos», Maria Giuseppina BRUNA (Cátedra «Gestión y Diversidad» de la Fondation Dauphine, Laboratorio IRISSO, Dauphine-CNRS), analiza las resistencias societarias y organizacionales (efectos de estructura) y los frenos relacionales (efectos de red) que afectan a la progresión de la carrera de mujeres dirigentes en las empresas estadounidenses. Adoptando una perspectiva neo-estructural, este artículo se

centra en dispositivos organizacionales, como el *mentoring de cooptation* y los *affinity groups intra-organisationnels*, encaminados a promover la integración profesional de mujeres dirigentes por medio de la densificación de su red organizacional. Sin embargo, estos dispositivos organizacionales remiten a dos lógicas distintas (de afinidad versus de asimilación) de la socialización profesional.

Boutheina DIOUANI (Université-Entreprise, LIGUE, à l’ISCAE et Association Tunisienne de Comptabilité, ATC) y Wafa KHLIF (Toulouse Business School), en su trabajo «Comportamiento del dirigente y decisión de divulgación voluntaria de información: un caso del mercado tunecino», destacan la posición central del líder, especialmente en los países emergentes y proponen movilizar la teoría del comportamiento planificado para entender la decisión de divulgación voluntaria. El estudio entrecruza los factores psicosociales con la intención de la comunicación en el 70,9% de los líderes de empresas que cotizan en la bolsa de Túnez. Los resultados muestran que la disposición voluntaria para divulgar la información depende de la libre elección de líder y de su actitud; que la variable social no tiene ninguna influencia sobre su intención de comunicar y que, finalmente, su percepción de control puede, según la naturaleza de la información que va a comunicar, influir su decisión.

François PICHHAULT (Université de Liège et à l’ESCP-Europe, Paris) y Jean NIZET (Université Catholique de Louvain), en el artículo «La gestión intercultural como proceso de traducción. El caso de una empresa beninesa», consideran que la literatura científica ofrece varias maneras de analizar la influencia de las diferencias culturales en la gestión de las organizaciones y proponen distinguir las posiciones universalista, contingente e “interpretativista”. Basados en el análisis del caso de una empresa de Benín que exporta su producción a Europa, los autores examinan en qué medida esta tercera vía ayuda a explicar la obtención de un rendimiento sostenible por parte de organizaciones africanas. Ellos muestran que no es tanto la combinación de componentes culturales occidentales y locales la que asegura su eficacia, sino más bien la forma en que los líderes logran, mediante un trabajo de traducción, reducir la dependencia en la que la organización se encuentra con relación a su medio.

El artículo «Valores confucianos en China medidos con los valores personales y los dominios motivacionales de Schwartz» de Johannes SCHAAPER (Kedge Business School, CREG, Université de Pau et des Pays de l’Adour) y Zhen JIAO, apunta a identificar los valores confucianos culturales chinos a través de 45 valores personales de la encuesta de valores de Schwartz. La investigación empírica se realiza en tres etapas: seis entrevistas cualitativas, una prueba preliminar y un cuestionario administrado personalmente a 1674 participantes de China. Los resultados muestran un conjunto de elementos que ayudan a comprender mejor los valores culturales chinos, incluyendo, por ejemplo, el hecho de que los valores dominantes en China son de



naturaleza confuciana y colectivista. En el nivel de las implicaciones gerenciales, esta investigación sugiere, en primer lugar, basar una política de marketing dirigida a los jóvenes chinos en valores hedónicos e individualistas, mientras que las políticas de marketing dirigidas a las mujeres y consumidores adultos podría basarse en valores más tradicionales y colectivistas.

En el artículo «Especificidades de las cooperaciones en R&D subvencionadas y no subvencionadas en la estrategia de asociación de EDF R&D», Mireille MATT (UMR Université Pierre Mendès France), Régis TOCCO (EDF - Recherche & Développement) y Sandrine WOLFF (Université de Strasbourg), analizan en R&D subvencionadas y no subvencionadas el lugar respectivo que tiene la cooperación en las estrategias de acuerdos tecnológicos de las empresas. Los autores argumentan que los recursos adicionales hechos por los subsidios gubernamentales favorecen la creación de un portafolio de cooperación con dos caras; que los acuerdos subvencionados tienen un aspecto de exploración mientras que los otros, tienen un aspecto de explotación. Los autores desarrollan una serie de propuestas teóricas para diferenciar los dos tipos de acuerdos siguiendo dos lógicas organizacionales diferentes, en términos de incitación, coordinación y aprendizaje. Todas sus propuestas se verifican de manera concluyente con el caso de la estrategia de asociación de EDF R&D.

Sandra CHARREIRE PETIT (Université Paris Sud), Julien CUSIN (Université Paris-Dauphine et IAE de Bordeaux) y Elodie LOUBARESSE (Université Paris 2 et Université Paris Sud), en su artículo «Aprender a pesar del fracaso: un caso no eligible a la labelización «polo de competitividad», estudian la tentativa fallida de creación de un polo sobre el vino en Bordeaux, en el contexto francés de la política de los polos de competitividad (lógica de *cluster*). Se analiza el fracaso como un inhibidor versus un activador de aprendizaje. Muy pocos trabajos tratan ese tema en el campo de los clusters industriales, en los que se pone el acento sobre todo en el éxito, tanto en la teoría como en la práctica. Superando la visión binaria del fracaso, los autores proponen una tercera posibilidad, la de una dinámica que se produce pese al fracaso, sin poner en peligro los contornos del proyecto. Este marco de análisis permite resaltar las condiciones en las que ocurre este tipo de aprendizaje.

El artículo «Las barreras a la innovación organizacional: el caso del Lean Management», de Sandra DUBOULOZ (Institut de Recherche en Gestion et Économie – IREG), tiene por objetivo identificar las barreras a la innovación organizativa (IO) y distingue las etapas del proceso de su adopción. Seis estudios de caso de empresas industriales francesas que han adoptado Lean Management permiten a la autora obtener una percepción multi-actores de barreras y jerarquizarlas. Los resultados muestran, particularmente, que las barreras internas y aquellas relativas a los atributos de la IO son más importantes que los relativos a los costes de la innovación y a su financiación que generalmente

prevalecen para las innovaciones tecnológicas. El autor también muestra que estas barreras, lejos de ser insuperables, pueden desempeñar un papel de “estimulante gerencial”.

En «Capital de sociedad y gobernanza de empresa: el caso de empresas de economía social y solidaria (ESS)», Eric PERSAIS (Université de Poitiers, École Supérieure de Commerce de La Rochelle, MIC CEREGE) comienza observando que las empresas basadas en el modelo capitalistas tienen dificultades para satisfacer las expectativas sociales actuales mientras que las de economía social y solidaria (ESS) están naturalmente dispuestas a satisfacerlas. Sin embargo, este modelo tiene un costo y las empresas de ESS sufren de falta de medios para financiar lo que, al final, constituye su especificidad. Por lo tanto, ellas se organizan en redes para proporcionar colectivamente el valor añadido esperada en los mercados. Dada la importancia de este valor añadido, particularmente en el contexto de una economía sostenible, los dispositivos de gestión de estas empresas están directamente involucrados en la estimulación de redes colectivas dentro de la familia de la ESS. El objetivo es crear alianzas inter-empresas que generarán un capital de sociedad para las organizaciones del tercer sector. Esto es esencialmente lo que intenta mostrar el autor en esta investigación cualitativa realizada en tres mutuales de seguros francesas.

En su artículo «La ambigüedad de los roles del farmacéutico titular de oficina francesa: una lectura a través de la identidad de la profesión», Grégory REYES (I.A.E. de Poitiers – CEREGE) considera que a pesar de un monopolio sobre el tema de la dispensación de medicamentos, el farmacéutico de oficina experimenta una preocupación respecto a los cambios que se producen en su sector del mercado. Estos cambios acentúan la ambigüedad entre los roles de profesional de la salud y de comerciante que caracterizan su profesión. Este artículo muestra que, frente a estos cambios, es la naturaleza de las interacciones que este profesional mantiene con clientes/pacientes la que guía la construcción de la identidad de su profesión y, por lo tanto, de la manera en que maneja esta ambigüedad de roles. Las oficinas de farmacia que estudia el autor son muy diferentes en la aprehensión de estos roles lo cual implica una construcción diferente de la profesión.

El artículo de Raluca MOGOS DESCOTES y de Björn WALLISER (Université de Lorraine et CEREFIGE), «La absorción del conocimiento relativo al mercado de exportación y el desempeño internacional financiero de las PyME», privilegia el marco teórico de la capacidad de absorción (Zahra y George, 2002) para explicar desempeño internacional financiero de las PyME exportadoras. La encuesta, efectuada en 107 exportadores de la industria de los metales, demuestra que el impacto de la explotación de los conocimientos sobre el desempeño financiero internacional de PyMES es indirecto y depende del proceso organizacional de absorción de conocimientos. La adquisición y la asimilación del conocimiento para la exportación tienen un impacto directo sobre la capacidad de responder a la exportación de las PyME, la que, a

su vez, permite aumentar el volumen de ventas y beneficios para la exportación.

Frédérique PIGEYRE (Université Paris-Est, IRG, IAE Gustave Eiffel) y Philippe VERNAZOBRES (Université Paris-Est, IRG (EA 2354), Chimie Paris-Tech), en el artículo «La “gestión en femenino”: entre estereotipos y ambigüedades», cuestionan los discursos críticos sobre la gestión en femenino. Para captar las representaciones de los profesionales, el análisis de tres libros sobre el tema y unas entrevistas semi estructuradas con responsables de una gran firma de consultoría en gestión son comparados con la literatura académica. Sus discursos se estructuran sobre dos ejes: la naturalización de las diferencias de género y la afirmación de la llegada de un nuevo tipo de gestión más femenino. Estos discursos ofrecen una oportunidad para promover la diversidad y las prácticas gerenciales renovadas, pero al mismo tiempo podrían reforzar la diferencia entre hombres y mujeres, en detrimento de estas últimas.

El artículo «Los determinantes de la satisfacción de los *partenaires* involucrados en una cooperación interempresarial: el caso de frutas y verduras en el Mediterráneo», de Foued CHERIET y Pierre GUILLAUMIN (MOISA, INRA-Montpellier Supagro), se centra en el análisis de los determinantes de la satisfacción de los participantes de la cooperación interempresarial en el sector de frutas y verduras en el Mediterráneo. Para ello, los autores han explotado los datos originales de un estudio realizado durante el curso de una feria comercial en Perpiñán, en 2010, el cual permitió analizar la satisfacción de los socios de 126 casos de acuerdos de cooperación. Los resultados indican la importancia de la dimensión del desempeño financiero y el logro de los objetivos estratégicos, así como el comportamiento del *partenaire* como principales determinantes de la satisfacción general de las empresas implicadas en este tipo de cooperación

Jean-Claude TARONDEAU (ESSEC Business School), en su trabajo «El desempeño gerencial en teatros de ópera: comparaciones internacionales», apunta a explicar el funcionamiento de los teatros ópera según dos criterios: autonomía financiera y tasa de ocupación de los teatros. Para ello, el autor propone cuantificaciones de políticas artísticas, de políticas de producción y de los principales elementos del entorno, como la capacidad de los auditorios, las características de la oferta y la fuerza de la tradición lírica. El análisis estadístico se centra en una muestra de 62 teatros de ópera. El mismo demuestra que son los factores ambientales: tamaño de las salas, densidad de la oferta y tradición lírica los que proporcionan lo esencial de la explicación. Los teatros menos expuestos y menos sujetos a la tradición lírica que son los que presentan el mejor desempeño. El artículo concluye que es la innovación más que el aprendizaje lo que explica este desempeño.

Anne BARTEL-RADIC, (Institut d’Etudes Politiques, Grenoble CNRS, CERAG) con su estudio, «“Extranjerismo” y flexibilidad: el aprendizaje intercultural en las empresas multinacionales brasileñas», busca comprender la manera

en la que las empresas multinacionales aprenden a adaptarse a los mercados extranjeros y a las diferencias culturales. Siete estudios de caso cualitativos de multinacionales brasileñas muestran que la experiencia internacional y la interacción intercultural, reforzadas con estrategias internacionales de recursos humanos geocéntricos, son factores clave en el desarrollo de competencias interculturales organizacionales. El contexto del Brasil aparece como particularmente interesante porque algunas especificidades de la cultura brasileña, tales como la flexibilidad y ‘extranjerismo’, parecen acelerar el desarrollo de competencias interculturales.

¡Les deseamos una excelente lectura!