

Management international
Gestió Internacional
International Management



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

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 14, Number 2, Winter 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/039545ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/039545ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal et Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2010). Mot de la rédaction. *Management international / Gestió Internacional / International Management*, 14(2), 5–10.
<https://doi.org/10.7202/039545ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestió Internacional, 2010

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

MOT DE LA RÉDACTION

Parmi les textes faisant l'objet d'une décision de publication dans *Mi*, nous avons constaté que le thème de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) émerge comme un thème commun partagé par un nombre croissant d'auteurs. C'est la preuve que ce thème, au-delà d'un simple effet de mode, est devenu l'un des sujets majeurs de la gestion des entreprises, et qu'il soulève de nombreux débats riches et profonds au sein de notre communauté. Ce thème intéresse les collègues issus de tous les domaines des sciences de la gestion, aussi bien de ceux qui privilégient les approches les plus formalisées que de ceux qui privilégient la pratique des entreprises. Les débats sont nombreux et fondamentaux : Jusqu'à où les entreprises peuvent-elles pousser l'intégration volontaire de leur rôle social, environnemental, et économique ? Comment la RSE peut-elle permettre de mieux intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique ? En quoi l'approche RSE peut-elle permettre de mettre en œuvre de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise, que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, dans les pays développés, comme dans les pays en développement ? Peut-on espérer grâce à la RSE, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise ?

Dans ce numéro de *Mi*, nous avons ainsi retenu quatre articles traitant directement de la RSE. Un véritable dossier thématique s'est ainsi construit et imposé sans qu'il ait été programmé à l'avance par le comité éditorial. Ce numéro d'hiver est utilement complété par des articles de fond qui analysent les modes de coordination dans les réseaux centrés et les biais cognitifs dans la prise de décision managériale. Il comprend également une note de recherche sur les enjeux du respect contractuel dans les relations interentreprises en Chine.

Le numéro est ainsi composé des contributions suivantes :

Dans son article « *La gestion de la RSE dans un contexte international: vers une «glocalisation» des pratiques? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique* », Eric Persais du CEREGE de l'Université de Poitiers, nous invite à explorer la manière dont les entreprises multinationales font face à la Responsabilité Sociétale. L'auteur nous montre que de façon paradoxale, l'internationalisation des activités complique le comportement des firmes en matière de RSE dans la mesure où celles-ci doivent tenir compte de spécificités culturelles locales. Ces spécificités entraînent des attentes différentes vis-à-vis de l'entreprise dont certaines sont susceptibles de contredire les principes sociétaux adoptés par la maison-mère (eux-mêmes conformes aux normes de comportement internationales). Comment l'entreprise adapte-t-elle sa démarche de RSE au pays d'implantation, quelles sont les parties prenantes impliquées dans ce processus ? C'est à cette question que tente de répondre l'auteur en prenant pour base l'exem-

ple de 8 entreprises françaises ayant des filiales implantées au Mexique.

Dans « *Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques* », Marielle Payaud et Alain Charles Martinet de EURISTIK, Université Jean-Moulin Lyon 3, soulignent que, parmi les nombreuses pratiques de stratégies de responsabilité sociale, l'une requiert un engagement fort de l'entreprise sur le territoire, c'est-à-dire de ses compétences, de sa gouvernance et de son management : la RSE-BOP (Martinet, Payaud, 2008a, 2008b, 2009). La RSE-BOP est inspirée de « La base de la pyramide » (« Bottom of the pyramid ») de Prahalad (2004) qui désigne les 4 milliards d'individus disposant de moins de deux dollars par jour et qui suggère aux entreprises de reconsidérer ce faible pouvoir d'achat et de s'intéresser à ces nouveaux consommateurs. L'article esquisse un cadre conceptuel destiné au management stratégique de projets d'entreprise s'inscrivant dans une telle perspective. Il présente ainsi la RSE-BOP comme une forme avancée de la RSE et une voie pour l'aide au développement des pays les plus pauvres, développe les fondements théoriques du cadre conceptuel et les conditions de mise en œuvre d'une RSE-BOP.

Petia Koleva et Marie-Pascale Senkel de l'Université de Nantes (France) nous invitent à réfléchir sur la « *Diffusion d'informations sociales et environnementales sur Internet : le cas des prestataires de services logistiques* ». Pour les auteurs, si l'utilisation des sites web comme outil de communication est un domaine investi par les chercheurs, et si tout un courant académique analyse l'information en matière environnementale et sociale divulguée par les entreprises sur leur site web, il y a un besoin certain de travaux empiriques sur le sujet. Leur contribution s'interroge ainsi sur la place accordée à ces questions en analysant un échantillon exploratoire de 50 prestataires de services logistiques mondiaux. Les auteurs aboutissent à la conclusion que la responsabilité sociale et environnementale est effectivement un thème « porteur » de la communication des prestataires de services logistiques avec cependant des degrés d'implications différents selon les entreprises.

Dans leur contribution « *Légitimation et communication sociétale : le cas Péchiney* », Frédérique Déjean du CNAM et Bruno Oxibar de l'université Paris Dauphine, se proposent d'explorer les pratiques de communication sociétale du groupe Péchiney au cours de la seconde moitié du 20^e siècle. Ils s'interrogent particulièrement sur les déterminants d'une telle diffusion. Le cadre théorique qui est mobilisé dans leur étude est celui de la théorie de la légitimité: Les auteurs considèrent que la communication sociétale est une stratégie de légitimation. A l'aide de la théorie du media agenda-setting, ils présentent également une mesure de la pression de l'opinion publique. Les résultats de leur analyse montrent en particulier qu'un des objec-

tifs de la communication sociétale est bien de répondre aux attentes de la société civile.

Elodie Gardet et Caroline Mothe de *IREGE*, Université de Savoie, nous invitent dans leur contribution « *Quels modes de coordination dans les réseaux d'innovation centrés?* » à analyser et comprendre la manière dont les entreprises se coordonnent au sein de réseaux interorganisationnels. Cette coordination est cruciale pour réussir un projet d'innovation. Dans leur article les auteurs analysent cinq modes de coordination : les garanties, la répartition des résultats, le degré de formalisme, la résolution de conflit et la confiance. La recherche qualitative menée sur trois réseaux d'innovation fait ressortir que les modalités de coordination choisies par le pivot varient selon l'existence (ou non) de relations antérieures et selon son degré de dépendance envers les autres membres. Quatre configurations permettent aux pivots de déterminer les modalités les plus adéquates pour mener à bien leur projet.

Amel Belanes (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul) et Rym Hachana (Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba), dans leur article « *Biais Cognitifs et Prise de Risque Managériale : Validation Empirique dans le Contexte Tunisien* » partent de l'hypothèse que le contexte de prise de décision est entaché par des biais cognitifs. Se basant sur un échantillon de 46 entreprises tunisiennes cotées durant 1997-2006, ils observent dans un premier temps l'influence de trois biais (sur-confiance, mimétisme et illusion de contrôle) sur la perception du risque. Puis, ils analysent la relation entre cette perception et la prise de risque effective. Leurs résultats concluent à l'existence d'une relation positive entre le biais de sur-confiance et de mimétisme et la prise de risque et à une relation négative entre le biais de l'illusion de contrôle et la prise de risque managériale.

Dans la note de recherche « *Contrat et culture dans les relations interentreprises en Chine* », Mingming Duan, de la Management School, Shanghai Institute of Foreign Trade », part de la constatation que la situation de la Chine en matière de respect des engagements contractuels dans les rapports entre entreprises n'est pas satisfaisante et ce aux yeux non seulement des observateurs étrangers mais aussi des Chinois eux-mêmes. Pourtant, le recours aux contrats formels pour régler la vie sociale y est massif et systématique, et leur usage reste d'actualité dans les relations interentreprises. L'auteur cherche à expliquer cette situation et à préciser quel(s) rôle(s) jouent les contrats formels dans les transactions et coopérations interentreprises. Son étude s'appuie sur des entretiens qualitatifs dans cinq entreprises de différentes catégories. Cette analyse le conduit à mettre en avant certains aspects de la culture chinoise pour apporter des éléments de réponse à ces questions. Il apparaît ainsi particulièrement que les contrats formels fonctionnent comme une pièce d'un système, fondé sur la réciprocité, qui régit les coopérations interentreprises.

Nous vous souhaitons une excellente lecture, et un beau printemps à venir !

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet
Rédacteurs en chef

WORD FROM THE EDITOR

Among the texts chosen for publication in *IM*, we have observed that Corporate Social Responsibility (CSR) emerges as a common theme shared by a growing number of authors. This proves that this theme, more than a simple fad, has become one of the major topics in corporate management, and that it gives rise to a number of rich and profound debates within our community. This theme interests colleagues from all fields of management science, from those who emphasize the most formalized approaches to those who emphasize corporate practice. The debates are many and fundamental: Just how far can corporations push the voluntary integration of their social, environmental and economic role? How can CSR enable corporations to better integrate the global and local context in their strategic thinking? How can the CSR approach enable large, medium and small corporations to introduce new rules and better governance in developed and developing countries alike? Can we hope for better structuring of relations with stakeholders, and theoretically better corporate governance, thanks to CSR?

In this issue of *IM*, we have chosen four articles that deal directly with CSR. A true thematic issue has thus been constructed and imposed without being planned in advance by the editorial committee. This winter issue is intelligently supplemented with in-depth articles that analyze the modes of coordination in centralized networks and the cognitive biases in managerial decision-making. It also includes a research note on the issues of contract compliance in inter-firm relations in China.

The issue is thus composed of the following contributions:

In his article “*CSR management in an international context: Towards a “glocalization” of practices? A case study of French firms established in Mexico*,” Eric Persais of the CEREGE at the Université de Poitiers, invites us to explore how multinational firms deal with Social Responsibility. The author shows us that paradoxically, the internationalization of activities complicates the behaviour of firms with respect to CSR to the extent that they must take into account local cultural specificities. These specificities give rise to different expectations regarding the firm, some of which are apt to contradict the social principles adopted by the head office (itself conforming to international standards of behaviour). How do firms adapt their CSR procedure to the country of location; what stakeholders are involved in this process? This is the question the author attempts to answer, using as a basis the example of 8 French firms with subsidiaries in Mexico.

In “*CSR-BOP and human community care strategies. Generic concepts and proposals*,” Marielle Payaud and Alain Charles Martinet of the EURISTIK, Université Jean-Moulin Lyon 3, emphasize that, of the many social responsibility strategy practices, one practice requires a strong

commitment from the firm on the territory, a commitment of its competences, its governance and its management: CSR-BOP (Martinet, Payaud, 2008a, 2008b, 2009). CSR-BOP is inspired by Prahalad’s “Bottom of the pyramid” (2004), which refers to the 4 billion individuals with less than two dollars a day, and which suggests that firms reconsider this weak buying-power population and take an interest in these new consumers. The article outlines a conceptual framework for the strategic management of corporate projects subscribing to this perspective. It presents CSR-BOP as an advanced form of CSR and a path to aid development of the poorest countries. It develops the theoretical foundations for the conceptual framework and the conditions to implement a CSR-BOP.

Petia Koleva and Marie-Pascale Senkel of the Université de Nantes (France) invite us to reflect on the “*Dissemination of social and environmental information on the Internet: The case of logistic services providers*.” For the authors, if the use of websites as a communication tool is of vested interest to researchers, and if an entire academic movement analyzes the environmental and social information disclosed by corporations on their websites, there is a clear need for empirical studies on the subject. The authors’ contribution is to examine the place given to these questions by analyzing an exploratory sample of 50 worldwide logistic services providers. The authors arrive at the conclusion that social and environmental responsibility is indeed a theme of communication among logistic services providers, but with different degrees of involvement depending on the firm.

In their contribution “*Legitimization and societal communication: The Pêchiney case*,” Frédérique Déjean of CNAM and Bruno Oxibar of the Université Paris Dauphine, explore the societal communication practices of the Pêchiney Group during the second half of the 20th century. They examine in particular the determinants of this dissemination. The theoretical framework used in their study is legitimacy theory: the authors consider societal communication to be a legitimization strategy. Using the media agenda-setting theory, they also present a measurement of the pressure of public opinion. The results of their analysis show in particular that one of the goals of societal communication is in fact to respond to the expectations of civil society.

Elodie Gardet and Caroline Mothe of the *IREGE*, Université de Savoie, in their contribution “*What are the modes of coordination in centralized innovation networks?*” propose to analyze and understand the way corporations coordinate within inter-organizational networks. This coordination is crucial to achieve an innovation project. In their article, the authors analyze five modes of coordination: guarantees, distribution of results, degree of formalism, conflict resolution and trust. The qualitative research conducted on three innovation networks reveals

that the modalities of coordination chosen by the pivot vary depending on the existence (or non-existence) of prior relations and depending on the degree of dependence on the other members. Four configurations enable the pivots to determine the most satisfactory modalities to achieve their project.

Amel Belanes (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul) and Rym Hachana (Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba), in their article “*Cognitive biases and managerial risk taking: empirical validation in the Tunisian context*” begin with the hypothesis that decision-making is tainted by cognitive biases. Basing their work on a sample of 46 Tunisian publicly traded firms from 1997-2006, they observe the influence of three biases (over-confidence, mimetism and illusion of control) on the perception of risk. Then, they analyze the relationship between this perception and effective risk-taking. In their findings, they conclude the existence of a positive relationship between the bias of over-confidence and of mimetism and risk-taking, and a negative relationship between the bias of illusion of control and managerial risk-taking.

In the research note “*Contract and culture in inter-firm relations in China*,” Mingming Duan, of the Management School, Shanghai Institute of Foreign Trade, begins with the observation that China’s situation regarding compliance with contract commitments in inter-firm relations is not satisfactory, not only in the eyes of foreign observers but to the Chinese themselves. Yet the recourse to formal contracts to regulate social life is massive and systematic, and their use continues in inter-firm relations. The author seeks to explain this situation and to clarify what role(s) formal contracts play in inter-firm transactions and cooperation. His study is based on qualitative interviews in five firms from different categories. This analysis leads him to suggest certain aspects of Chinese culture as elements of response to these questions. In particular, it appears that formal contracts function as a part of a system, based on reciprocity, that governs inter-firm cooperation.

Enjoy your reading, and the coming spring!

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet
Editors

PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Una revisión de los textos que se presentaron para publicación en MI nos ha revelado que el tema de la “Responsabilidad Social de las Empresas” (RSE) sobresale como una preocupación compartida por un número creciente de autores. Esto demuestra que el tema no es sólo un efecto de la moda, sino que se ha convertido en uno de los temas fundamentales de la gestión de empresas y que además suscita un número considerable de debates nutridos y profundos en el seno de nuestra comunidad. De hecho, el tema interesa a todos los colegas independientemente de su área de especialización, tanto aquellos que privilegian los enfoques más formalistas como aquellos que prefieren la práctica de terreno. En este sentido, las discusiones son numerosas e importantes. ¿Hasta dónde van a llevar las empresas la integración voluntaria de su rol social, ambiental y económico? ¿Cómo posibilita la RSE una mejor integración de los contextos mundial y local en el pensamiento estratégico? ¿Cómo puede el enfoque RSE contribuir a establecer nuevas regulaciones y una mejor gobernanza corporativa, ya sea que se trate de una pequeña, mediana o gran empresa, en países desarrollados o en vías de desarrollo? ¿Se puede esperar que gracias a la RSE exista una mejor estructuración de las relaciones entre las partes interesadas y, teóricamente, una mejor gobernanza corporativa?

Para este número de MI seleccionamos cuatro artículos que abordan directamente el tema de la RSE. De esta manera surgió y se creó un verdadero fascículo temático sin que éste hubiera sido planeado de antemano por el comité editorial. Este número de invierno se complementa de manera interesante con artículos de fondo que analizan los modos de coordinación en las redes centralizadas y los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. También incluye una nota de investigación sobre la problemática del respecto contractual entre las empresas en China.

El presente número está integrado de la siguiente manera:

En su artículo “La gestión de la RSE en un contexto internacional: ¿hacia una “glocalización” de prácticas? Un estudio de caso de empresas francesas establecidas en México”, Eric Persais del CEREGE de la Université de Poitiers, nos invita a explorar la manera en la que las empresas multinacionales hacen frente a la responsabilidad social. El autor nos muestra que de manera paradójica, la internacionalización de las actividades complica el funcionamiento de las empresas en materia de RSE en la medida en que las empresas deben tener en cuenta las especificidades culturales locales. Estas especificidades conllevan expectativas diferentes respecto a la empresa, algunas de las cuales son susceptibles de entrar en conflicto con los principios sociales de la casa matriz (los cuales son conformes a los estándares internacionales). ¿Cómo adapta la empresa su práctica de RSE al país receptor y cuáles son las partes implicadas en este proceso? Estas son las preguntas

a las que el autor trata de responder tomando como base el ejemplo de ocho empresas francesas con filiales en México.

En “Estrategias RSE-BOP y cuidado de comunidades humanas. Conceptos y proposiciones genéricas”, Marielle Payaud y Alain Charles Martinet de EURISTIK, de la Université Jean-Moulin Lyon 3, señalan que entre las numerosas estrategias de responsabilidad social, existe una que requiere un importante compromiso de la empresa en el ámbito de sus competencias, de su gobernanza y de su administración: la estrategia RSE-BOP (Martinet, Payaud, 2008a, 2008b, 2009). Esta estrategia está inspirada de la “base de la pirámide” (Bottom of the Pyramid) de Prahalad (2004) que hace referencia a los 4 mil millones de individuos que disponen de menos de dos dólares por día y que sugiere a las empresas una reconsideración de este bajo poder adquisitivo así como un mayor interés en estos nuevos consumidores. En este artículo se esboza un marco conceptual destinado a la administración estratégica de los proyectos empresariales inscritos en esta perspectiva. De esta manera, el artículo presenta a la RSE-BOP como una versión avanzada de la RSE y como una opción de ayuda al desarrollo en los países más pobres, al mismo tiempo que desarrolla los fundamentos teóricos del marco conceptual y las condiciones de implementación de una RSE-BOP.

Petia Koleva y Marie-Pascale Senkel de la “Université de Nantes” de Francia nos invitan a reflexionar sobre la “Difusión de informaciones sociales y ambientales por Internet: el caso de los proveedores de servicios logísticos.” Para las autoras, aún si la utilización de los sitios web como herramienta de comunicación es un área de interés para los investigadores, y aún cuando toda una corriente académica analiza la información en materia ambiental y social difundida por las empresas a través de sus sitios web, existe una evidente necesidad de realizar estudios empíricos sobre el tema. De esta manera, las autoras se cuestionan sobre el tema a través del análisis de una muestra exploratoria de 50 proveedores de servicios logísticos a nivel mundial y llegan a la conclusión de que la responsabilidad social y ambiental es efectivamente un tema “estratégico” de la comunicación de los prestadores de servicios logísticos, aunque con diferentes grados de implicación, según la empresa de que se trate.

En su artículo “Legitimación y comunicación social: el caso Pechiney”, Frédérique Déjean del CNAM y Bruno Oxibar de la “Université Paris Dauphine” se proponen estudiar las prácticas de comunicación social del grupo Pechiney a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Los autores se cuestionan particularmente sobre los elementos determinantes de dicha comunicación. El marco teórico que utilizan en su estudio es el de la teoría de la legitimidad. En efecto, los autores consideran que la comunicación social es una estrategia de legitimación. Con la ayuda de la teoría de la determinación de la agenda (agenda-setting) de los medios de comunicación, los autores también presentan

una medida del grado de presión de la opinión pública. Los resultados de sus análisis muestran en particular que uno de los objetivos de la comunicación social es justamente el de responder a las expectativas de la sociedad civil.

“¿Qué formas de coordinación convienen a las redes de innovación centralizada?” es un artículo de Elodie Gardet y Caroline Mothe del IREGÉ de la “Université de Savoie” que nos invita a analizar y comprender cómo las empresas se coordinan en el seno de las redes interorganizacionales. Esta coordinación resulta fundamental para alcanzar el éxito en un proyecto de innovación. En su artículo, las autoras analizan cinco modos de coordinación: las garantías, la repartición de resultados, el grado de formalismo, la resolución de conflictos y la confianza. Este estudio cualitativo desarrollado sobre la base de tres redes de innovación destaca el hecho de que las modalidades de coordinación seleccionadas por el pivote (o elemento central) varían según la existencia o la ausencia de relaciones anteriores y según el grado de dependencia del pivote respecto a los otros miembros. Cuatro configuraciones permiten a los pivotes determinar las modalidades más adecuadas para llevar a cabo su proyecto.

Los autores Amel Belanes (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul) y Rym Hachana (Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion de Jendouba), en su artículo “Sesgos cognitivos y toma de riesgo gerencial: validación empírica en un contexto tunecino”, parten de la hipótesis de que el contexto de toma de decisión está maculado por diversos sesgos cognitivos. En base a una muestra de 46 empresas tunecinas cotizadas en bolsa entre 1997 y 2006, los autores observan primeramente la influencia de tres sesgos (exceso de confianza, mimetismo e ilusión de control) sobre la percepción del riesgo. Posteriormente, analizan la relación entre esta percepción y la toma de riesgo real. Sus resultados los llevan a la conclusión de que existe una relación positiva entre los sesgos de exceso de confianza y de mimetismo y la toma de riesgo, y una relación negativa entre el sesgo de ilusión de control y la toma de riesgo gerencial.

En la nota de investigación “Contrato y cultura en las relaciones interempresariales en China”, Mingming Duan, de la Management School del “Shanghai Institute of Foreign Trade parte de la constatación de que la realidad china en materia de respeto de los compromisos contractuales entre las empresas no es satisfactoria, y esto, no sólo a ojos de los observadores extranjeros, sino también a ojos de los propios chinos. No obstante, el uso de contratos formales para regular la vida social es intensivo y sistemático, y masivo en el caso de las relaciones interempresariales. El autor busca explicar esta situación y precisar el papel, o los papeles, que juegan los contratos formales en las transacciones y cooperaciones interempresariales. Su estudio se basa en entrevistas cualitativas en cinco empresas de diferentes categorías. Este análisis conduce al autor a identificar ciertos aspectos de la cultura china para aportar indicios de respuesta a estas

cuestiones. Es así como resulta particularmente evidente que los contratos formales funcionan como una pieza de un sistema, fundado sobre la reciprocidad, que rige las relaciones interempresariales.

¡Le deseamos una excelente lectura y una muy agradable primavera!

Bachir Mazouz y Patrick Cohendet
Editores