

Management international
International Management
Gestión Internacional



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

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 17, Number 2, Winter 2013

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1015397ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1015397ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this 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(2), v-x.
<https://doi.org/10.7202/1015397ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2013

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/>



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

À l'occasion de la parution de ce nouveau numéro de Mi, nous avons le plaisir de vous confirmer que la revue sera particulièrement associée à la tenue de la troisième conférence annuelle Atlas/AFMI, Association Francophone de Management International, qui se déroulera à HEC Montréal les 8 et 9 juillet 2013 sur le thème « Ancrages Culturels et Dynamiques du Management International ». À travers la préparation d'un numéro spécial de la revue, et à travers une table ronde portant sur les publications dans le domaine du Management International, la revue souhaite marquer son soutien à une communauté très active de collègues qui contribue de manière remarquable au développement des recherches dans notre domaine et à la reconnaissance du Management International comme un champ spécifique du domaine des sciences de Gestion. Après un forum organisé à Paris, en septembre 2009, sur le thème de « L'impact de la crise sur les économies à croissance rapide », Atlas/AFMI a tenu sa première conférence annuelle en mai 2011, sous l'égide de l'ESCP Europe et de l'Université Paris Dauphine, sur le thème « Les défis du Management International à l'aube du XXI^{ème} siècle ». Une sélection des communications présentées au cours de la conférence, a fait l'objet d'un dossier thématique, qui vient d'être publié fin 2012 dans la revue *Management international*, sous la coordination de Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer, et Eric Milliot. La deuxième conférence d'Atlas/AFMI, organisée par l'IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 s'est tenue en mai 2012, sur le thème « L'engagement international à l'écoute du local ». Une sélection des papiers de cette conférence devrait être publiée prochainement dans un numéro thématique de la revue qui est coordonné par Jacques Jaussaud, Ulrike Mayrhofer et Laurent Simon.

Nous souhaitons à la troisième conférence qui va se tenir à Montréal en juillet, le meilleur des succès possibles.

Dans ce numéro de Mi, nous avons retenu les articles suivants :

Dans l'article « Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation : *Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire* », Eric Persais, du centre CEREGE de l'Université de Poitiers, se donne pour objectif d'éclairer les incidences de la participation à un réseau collectif sur l'innovation sociale dans une entreprise. L'auteur repart des différentes dimensions du capital social, à savoir les interactions sociales, la confiance et la vision partagée entre les membres d'un réseau pour mesurer leur rôle et celui des structures collectives dans le processus d'innovation et l'innovation sociale. Cette recherche est basée sur une étude menée auprès d'un échantillon d'entreprises françaises du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Les résultats tendent, en partie, à étayer l'hypothèse d'une relation significative entre (1) le capital social et le soutien d'un réseau et (2) les échanges et partages d'expériences, ces derniers ayant un impact sur (3) le processus d'innovation et l'innovation sociale dans les

entreprises. Les responsables des structures fédératives de l'ESS trouveront ici des arguments pour convaincre les dirigeants d'entreprises sociales, soucieuses de montrer leur différence avec celles de l'économie classique, de s'impliquer dans ces réseaux, lieux de partages d'expériences et sources d'innovation sociale.

Imen Khanchel El Mehdi, de l'université de Tunis, à travers sa contribution « Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables » analyse la relation entre la gouvernance et la responsabilité sociale. La responsabilité sociale fait l'objet de discussions et de controverses qui se font plus pressantes à la suite des différents scandales financiers et comptables qui ont touché le domaine de la gouvernance et de l'éthique et qui ont coûté cher aux actionnaires et aux autres parties prenantes. À partir d'un échantillon d'entreprises socialement responsables (classées dans Business Ethics magazine) et d'un échantillon témoin pour la période 2006-2009, l'auteur a cherché à savoir si la responsabilité sociale était un levier déterminant qui contribuerait à l'amélioration de la qualité de gouvernance.

Dans sa contribution, « Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE ? » Manal EL Abboubi, de l'Université Internationale de Rabat (Maroc), s'intéresse à la question de l'identification des parties dans un processus de certification de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) pour comprendre les mécanismes de sélection des parties prenantes estimées, par l'entreprise et/ou par l'organisme d'accréditation, comme prépondérantes au processus de certification. À travers une étude qualitative basée sur deux études de cas, l'auteur montre que la certification RSE apporte des spécificités qui restent encore très peu documentées dans la littérature scientifique. Les parties prenantes identifiées dans les certifications RSE sont soit imposées par les fondements normatifs du standard, soit choisies par l'entreprise. L'identification est une opération de négociation et de construction tripartite dans laquelle l'entreprise, les parties prenantes et le certificateur peuvent jouer des rôles d'influence mutuels.

Dans l'article, « L'influence des coûts irrécupérables sur l'élaboration d'une norme ISO : Le cas de l'élaboration de la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale », Vincent Helfrich, du Groupe Sup de Co La Rochelle, cherche à montrer l'existence de coûts irrécupérables au sein des processus d'élaboration des normes ISO, ainsi que de mettre en avant l'influence de ces derniers dans l'orientation (rédaction) et l'aboutissement (vote) de ces processus. Le terrain d'étude a été l'élaboration de la norme ISO 26000, dont la construction a nécessité dix ans de travail. Cet article apporte un éclairage original sur la normalisation, qui influence de plus en plus les pratiques de management, car il insiste sur un concept développé en économie expérimentale et tente de faire le lien avec d'autres notions de coûts développées en gestion.

Anne Mione (Université de Nice Sophia Antipolis) et Maya Leroy (AgroParisTech) dans leur article « Décisions Stratégiques dans la rivalité entre standards de qualité : le cas de la certification forestière » examinent les relations concurrentielles entre organisations de standardisation. Les auteurs présentent le cas de la gestion durable des forêts. Une certification volontaire est mise en place pour protéger les forêts menacées au niveau mondial, mais le recours aux normes volontaires, en lieu et place de la réglementation, produit des effets inattendus. En particulier, les organisations de standardisation doivent gérer l'émergence de standards rivaux et se trouvent engagées dans des relations concurrentielles complexes. Puisant dans les apports des spécialistes du travail institutionnel et des interactions concurrentielles, la contribution comment cette bataille se joue sur le terrain de la recherche de légitimité et par des actions concurrentielles qu'elles ont du mal à assumer.

La contribution de Christophe Revelli (Euromed Management) et Jean-Laurent Viviani, Université Rennes 1), « The Link Between SRI and Financial Performance : Effects and Moderators », part du débat sur la performance financière de l'investissement socialement responsable (ISR) qui, au cours des vingt dernières années, n'a pas généré de consensus clair, démontrant essentiellement qu'il n'existe pas de différence de performance entre ISR et investissement « conventionnel », bien que l'ISR puisse sous-performer ou surperformer dans certains cas. La recherche menée par les auteurs, basée sur une approche méta-analytique « vote-counting » de la littérature empirique, leur permet de constater que les effets de l'ISR sur la performance financière sont multiples. Ils concluent dans un second temps que la performance financière de l'ISR change radicalement selon les méthodes empiriques utilisées par les chercheurs.

Augustin Anasse (Université Alassane Ouattara, Bouaké – Côte d'Ivoire) dans son article « Arbitrage homogénéité/taille des segments : proposition d'une approche pour les PME africaines » part du constat, couramment relevé dans la littérature, selon lequel homogénéité et taille des segments sont deux conditions essentielles de la segmentation des marchés. Toutefois, l'auteur souligne le fait que ces deux conditions sont souvent antinomiques : plus la taille d'un segment est importante, plus le segment en question est hétérogène et vice versa. Les responsables marketing ont donc besoin d'outils pour réaliser le compromis entre homogénéité et taille des segments. L'article propose ainsi aux PME africaines une méthode simple et adaptée à leurs exigences.

Dans la contribution « Les modes de coordination comme analyseurs des relations siège-filiales : une étude de dix firmes multinationales françaises », Hanane Beddi (Université Jean Moulin Lyon 3) traite des modes de coordination à l'œuvre dans les firmes multinationales (FMN) en vue de comprendre la nature des relations établies entre

le siège et ses filiales. Des entretiens dans dix FMN françaises ont été menés auprès de dirigeants de siège et de filiales internationales. Les résultats obtenus permettent de préciser les mécanismes informels à l'œuvre dans les relations siège-filiales. L'auteur propose également une typologie reposant sur différentes combinaisons des modes de coordination tout en tenant compte des facteurs liés au contexte spécifique des filiales et du groupe.

Marco Caramelli (INSEEC Business School), dans l'article "Towards a Comprehensive Procedure for Developing Measurement Scales for Cross-Cultural Management Research" décrit une procédure qui permet de développer et tester des échelles de mesure dans le contexte de recherches comparatives inter-culturelles en management. Cette procédure englobe des principes de conception des items dans le cas de création d'échelles, ou d'adaptation, en cas d'utilisation d'instruments existants, ainsi que des analyses statistiques (et notamment l'analyse factorielle confirmatoire multigroupes) pour tester la pertinence des échelles dans tous les groupes. Cette procédure est illustrée dans une étude de l'esprit de compétition auprès de salariés français, mexicains, américains et italiens travaillant dans des entreprises multinationales.

Ruth-Esperanza Roman (Universidad Distrital F.J.C., Bogota, Colombie) et Ali Smida (PRES Sorbonne-Paris-Cité) dans leur article, « El rol de las variables de nivel individual en la formación de capital social organizativo. El caso de una microempresa de base tecnológica » s'intéressent au concept de « capital social organisationnel » (CSO) qui est une construction sociale mettant en valeur les bénéfices du développement et de l'entretien de relations sociales internes et externes de bonne qualité de la part d'une entreprise. Cet article porte sur une étude de cas de « Kirvit Ltda. », une très petite entreprise (TPE) colombienne. L'objectif est d'analyser les moments de formation du CSO qui accompagnent l'innovation de l'un de ses produits. L'accent est mis sur l'action de trois variables de niveau individuel favorisant la formation de cet actif immatériel. Le type d'entreprise retenu est mis en profit pour réfléchir sur les particularités de la formation du CSO par rapport à la taille de l'entreprise et à la nature de son activité économique. L'outil méthodologique qui se propose est une structure matricielle qui montre l'intervention des variables retenues à des différents moments du processus de développement du nouveau produit. L'analyse qui en résulte peut aider aux dirigeants des entreprises et aux praticiens à encourager les dynamiques qui favorisent la formation et le renforcement de cet actif immatériel dans le travail de groupe quotidien.

WORD FROM THE EDITOR

With the publication of this issue, we are pleased to confirm that IM will be closely associated with the third annual conference held by Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International) at HEC Montréal on July 8 and 9, 2013. The theme will be “Ancrages Culturels et Dynamiques du Management International” (international management’s cultural and dynamic roots). By preparing a special issue of IM and holding a round table on international management publications, the journal hopes to show its support for a very active community of colleagues who are making a remarkable contribution to the development of research in this area and to the recognition of international management as a specific field within the area of management science. Following a forum organized in Paris in September 2009 on “L’impact de la crise sur les économies à croissance rapide” (the recession’s impact on rapidly growing economies), Atlas/AFMI held its first annual conference in May 2011 under the aegis of ESCP Europe and Université Paris-Dauphine on “The Challenges Faced by International Management at the Dawn of the 21st Century.” A thematic collection of selected papers presented during the conference and coordinated by Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer and Eric Milliot was published at the end of 2012 in the *International Management* journal. Atlas/AFMI held their second conference, organized by the IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, in May 2012 on “L’engagement international à l’écoute du local” (international commitment to listening to local concerns). A selection of papers from this conference should be published shortly in a thematic issue of the journal, coordinated by Jacques Jaussaud, Ulrike Mayrhofer, and Laurent Simon.

We wish the third conference, to be held in Montreal in July, the greatest possible success.

In this issue of IM, we have selected the following articles:

In the article “Social networks : the effects of social capital on innovation : The case of social innovation in social enterprises,” Eric Persais, of the CEREGE at the University of Poitiers, aims to shed some light on participation in social innovation collective networks in firms. The author begins with the various dimensions of social capital: social interactions, trust and network members’ shared vision of the measurement of their role and that of the collective structures in the innovation process and in social innovation. This research is based on a study of French firms in the social and solidarity economy sector (SSE). The results tend to support the hypothesis that a significant relationship exists between (1) social capital and the support of a network and (2) exchanges and shared experiences, which impact (3) the innovation process and social innovation within firms. Managers of SSE federative structures will find arguments to convince senior executives of social enterprises, concerned with differentiating themselves from traditional economy enterprises, to join these

networks, which are forums for sharing experiences and are sources of social innovation.

Through his contribution, entitled “Questions of governance in socially responsible firms”, Imen Khanchel El Mehdi, of the University of Tunis, analyzes the relationship between governance and social responsibility. The latter is the subject of discussions and controversies that have become more pressing following various financial and accounting scandals that touched the area of governance and ethics and that cost shareholders and other stakeholders dearly. Based on a sample of socially responsible firms (ranked in Business Ethics Magazine) and a control sample for the period between 2006 and 2009, the author set out to determine whether social responsibility was a determining lever that helped improve the quality of governance.

In his contribution, “How to identify stakeholders in a CSR certification?» Manal El Abboubi, of the International University of Rabat (Morocco), discusses stakeholder identification in a corporate social responsibility (CSR) certification process in order to understand the mechanisms by which firms and/or accreditation bodies select stakeholders that they deem to be paramount to the certification process. Through a qualitative study based on two case studies, the author shows that CSR certification entails specificities that remain scarcely documented in the scientific literature. The stakeholders identified in CSR certification are either imposed by the normative foundations of the standard or chosen by firms. Stakeholder identification is a process of tripartite negotiation and construction in which a firm, the stakeholders and the certifier may influence one another.

In the article, “The influence of sunk costs on the development of an ISO standard: The case of the development of ISO 26000 Standard on Social Responsibility,” Vincent Helfrich, of La Rochelle Business School, aims to show the existence of unrecoverable costs within the ISO standards development processes and to point out the influence of these costs in the orientation (drafting) and in the result (vote) of these processes. The phenomenon under study is the development of ISO 26000, which required ten years of work. This article sheds an original light on standardization, which is increasingly influencing management practices, as it emphasizes a concept developed in experimental economics and attempts to link it with other notions of costs developed in management.

In their article “Strategic decisions in the rivalry between quality standards: the sustainable forest management case,” Anne Mione (University of Nice Sophia Antipolis) and Maya Leroy (AgroParisTech) examine competitive relationships between standardization organizations. The authors present the case of sustainable forest management. Voluntary certification is in place to protect forests threatened globally, but the recourse to voluntary standards, instead of regulation, produces unexpected results.

In particular, standardization organizations must manage the emergence of rival standards and become involved in complex, competitive relationships. Drawing from contributions of specialists in institutional work and competitive interactions, the paper examines how this battle is played out in the field by organizations seeking legitimacy and by the competitive actions with which they find it difficult to come to terms.

The contribution of Christophe Revelli (Euromed Management) and Jean-Laurent Viviani (University of Rennes 1), "The Link Between SRI and Financial Performance: Effects and Moderators," takes as its starting point the debate about the financial performance of Socially Responsible Investment (SRI), which, over the last twenty years, has not generated a clear consensus, showing essentially that there is no difference in performance between SRI and "conventional" investment, although SRI may underperform or overperform in certain cases. The study, based on a meta-analytic "vote-counting" approach of the empirical literature, leads them to conclude that SRI has many effects on financial performance. They also conclude that the financial performance of SRI changes radically, depending on the empirical methods used by researchers.

In his article "Homogeneity / size of segments arbitrage: A proposition of method for African Medium-size enterprises", Augustin Anasse (Université Alassane Ouattara, Bouaké, Ivory Coast) begins with the view, common in the literature, that homogeneity and segment size are two essential conditions of market segmentation. The author points out, however, that these two conditions are often antinomic: the larger the segment size, the more heterogeneous the segment in question and vice versa. Therefore, marketing managers require tools in order to reach a compromise between homogeneity and segment size. Thus, the article proposes that African SMEs use a simple method adapted to their needs.

In the contribution "Coordination modes and headquarters-subsidiaries relationships: an empirical study of ten French multinational corporations," Hanane Beddi (Université Jean Moulin Lyon 3) discusses the coordination modes at work in multinational corporations (MNCs) in order to understand the nature of the relationships established between head offices and their subsidiaries. Interviews in ten French MNCs were conducted with senior executives of head offices and international subsidiaries. The results identified the informal mechanisms at work in relationships between head offices and their subsidiaries. The author also proposes a typology based on various combinations of coordination modes while taking into account the factors associated with the specific context of the subsidiaries and of the group.

In the article "Towards a Comprehensive Procedure for Developing Measurement Scales for Cross-Cultural

Management Research," Marco Caramelli (INSEEC Business School) describes a procedure allowing the development and testing of measurement scales for comparative cross-cultural management research. This procedure encompasses design principles for items in the creation of scales and for their adaptation, in the event existing instruments are used, as well as statistical analyses (and notably multi-group confirmatory factor analysis) in order to test the pertinence of the scales in all groups. This procedure is illustrated in a competitiveness study among French, Mexican, American and Italian employees working in multinational corporations.

In their article "The role of individual level variables in the formation of Organizational Social Capital. The case of a Very Small Technology-based Enterprise," Ruth-Esperanza Roman (Universidad Distrital F.J.C., Bogota, Colombia) and Ali Smida (PRES Sorbonne-Paris-Cité) examine the concept of organizational social capital (OSC), a social construct extolling the benefits of the development and maintenance of good internal and external social relationships on the part of firms. This article pertains to a case study of "Kirvit Ltda.," a Columbian very small enterprise (VSE). The objective is to analyze the OSC formation that accompanies the innovation of one of the firm's products. The effect of three individual level variables fostering the formation of this non-material asset is emphasized. The type of firm selected is used to reflect on the particularities of OSC formation in comparison with the firm's size and the nature of its economic activity. The methodological tool used is a matrix structure showing the intervention of the selected variables at different moments of the new product development process. The resulting analysis may assist senior executives of firms and practitioners in encouraging the dynamics fostering the formation and reinforcement of this non-material asset in daily group work.

PALABRAS DE LA REDACCIÓN

Con ocasión de la aparición de este nuevo número de *Gestión Internacional*, tenemos el placer de confirmar que la revista estará especialmente asociada a la Tercera Conferencia Anual Atlas/AFMI (*Association Francophone de Gestión Internacional*) sobre el tema «Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional», la cual se llevará a cabo el 8 y 9 de julio del corriente año en la HEC Montreal. Mediante la preparación de un número especial y de una mesa redonda acerca de las publicaciones sobre gestión internacional, nuestra revista desea recalcar su apoyo a una comunidad muy activa de colegas que contribuyen de manera destacada al desarrollo de las investigaciones en nuestra disciplina y al reconocimiento de la gestión internacional como un campo específico del sector de la ciencias de la gestión. Después de un foro organizado en París, en septiembre de 2009, sobre el tema «El impacto de la crisis en las economías de crecimiento rápido», la Primera Conferencia Anual de Atlas/AFMI, sobre el tema «Los desafíos de la Gestión Internacional en los comienzos del siglo XXI», tuvo lugar en mayo 2011 bajo la égida de la ESCP Europe y de la Université Paris Dauphine. Una selección de comunicaciones presentadas en esa conferencia constituyó el número temático coordinado por Jean-Paul Lemaire, Ulrike Mayrhofer y Eric Milliot que publicamos a fines del 2012 en *Gestión Internacional*. La Segunda Conferencia Anual de Atlas/AFMI, fue organizada por la IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 en mayo 2012, sobre el tema «El compromiso internacional a la escucha de lo local». Una selección de comunicaciones de esta conferencia será publicada próximamente en un número temático coordinado por Jacques Jaussaud, Ulrike Mayrhofer y Laurent Simon.

Deseamos a la Tercera Conferencia, la cual tendrá lugar en julio en la ciudad de Montreal, todo el éxito posible.

En el este número de GI, presentamos los artículos siguientes:

En su artículo «Redes colectivas: los efectos del capital social en la innovación: *El caso de la innovación social en las empresas de la Economía Social y Solidaria*», Eric Persais, del centro CEREGE de la Université de Poitiers, tiene por objetivo examinar la incidencia de la participación en una red colectiva sobre la innovación social de una empresa. El autor parte de diferentes dimensiones del capital social, como las interacciones sociales, la confianza y la visión compartida entre los miembros de una red, para medir sus roles y el de las estructuras colectivas en el proceso de innovación y de innovación social. Esta investigación se basa en el estudio de una muestra de empresas francesas del sector de la Economía Social y Solidaria (ESS). Los resultados tienden, en parte, a sostener la hipótesis de una relación significativa entre (1) el capital social y el apoyo de una red y (2) los intercambios de experiencias, teniendo estos un impacto en (3) el proceso de innovación y de innovación social en las empresas. Los responsables de las estructuras federativas de la ESS encontrarán aquí

argumentos para convencer a los dirigentes de empresas sociales-preocupados por mostrar sus diferencias con las empresas de la economía clásica- de implicarse en esas redes, espacios de intercambios de experiencias y fuentes de renovación social.

Imen Khanchel El Mehdi, de la Université de Tunis, en su trabajo titulado «Cuestiones de Gobernanza en las Empresas Socialmente Responsables» analiza la relación entre la gobernanza y la responsabilidad social. La responsabilidad social es objeto de discusiones y controversias que se hacen más urgentes después de escándalos contables que se producen en materia de gobernanza y de ética y que tienen un costo muy alto para los accionistas y otras partes interesadas. A partir de una muestra de empresas socialmente responsables (clasificación de *Business Ethics*) y de una muestra testigo para el periodo 2006-2009, el autor tratar de establecer si la responsabilidad social era un factor determinante que hubiese contribuido a mejorar a la calidad de la gobernanza.

En su artículo, «Cómo identificar las partes interesadas en una certificación de la RSE?» Manal El Abboubi, de la Universidad Internacional de Rabat (Marruecos), se interesa en la cuestión de la identificación de las partes en un proceso de certificación de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) para entender los mecanismos de selección de las partes interesadas que la empresa y/o el organismo de acreditación consideran preponderantes en el proceso de certificación. Por medio de un estudio cuantitativo basado en dos estudios de caso, el autor muestra que la certificación RSE aporta especificidades que todavía no han sido suficientemente documentadas en la literatura científica. Las partes interesadas que se identifican en las certificaciones RSE, o están impuestas por los fundamentos normativos del estándar, o son elegidas por las empresas. La identificación es una operación de negociación y de construcción tripartita en la cual la empresa, las partes interesadas y el certificador pueden jugar roles de influencia mutua.

En el trabajo titulado «La influencia de los costos irrecuperables en la elaboración de una norma ISO: El caso de la elaboración de la norma ISO 26000 sobre la Responsabilidad Social», Vincent Helfrich, del Groupe Sup de Co La Rochelle, intenta demostrar la existencia de costos irrecuperables en el proceso de elaboración de normas ISO, así como poner en evidencia la influencia de estos últimos en la orientación (redacción) y el resultado (voto) de esos procesos. El terreno de estudio fue la elaboración de la norma ISO 26000, cuyo desarrollo llevó diez años de trabajo. Este artículo aporta un enfoque original al tema de la normalización, tema que influye cada vez más las prácticas de gestión, ya que insiste en un concepto desarrollado en economía experimental e intenta establecer un nexo con otras nociones de costos desarrolladas en gestión.

Anne Mione (Université de Nice Sophia Antipolis) y Maya Leroy (AgroParisTech), en su artículo «Decisiones Estratégicas en la rivalidad entre estándares de calidad: el caso de la certificación forestal», examinan las relaciones de competencia entre organizaciones de estandarización. Los autores presentan el caso de la gestión durable de bosques. Para proteger los bosques a riesgo en el plano mundial, se puso a disposición una certificación voluntaria, pero el recurso a las normas voluntarias en lugar de una reglamentación, produce efectos inesperados. En particular, las organizaciones de estandarización deben manejar la emergencia de estándares rivales y se encuentran con frecuencia involucradas en relaciones de competencia complejas. Con ayuda de los aportes de especialistas del trabajo institucional y de las interacciones de competencia, este artículo examina la manera en que esas batallas se llevan a cabo en el terreno de la búsqueda de legitimidad y por medio de acciones de competencia rara vez asumidas.

La publicación de Christophe Revelli (Euromed Management) y de Jean-Laurent Viviani, Université Rennes 1), titulada «El nexo entre ISR y desempeño financiero : Efectos y moderadores», parte el debate acerca del desempeño financiero de las inversiones socialmente responsables (ISR) el cual, en los últimos veinte años, no ha generado un consenso claro, demostrando esencialmente que no existe una diferencia de desempeño entre ISR e inversión «convencional», aunque la ISR pueda “sobre desempeñarse” o “sub desempeñarse” en algunos casos. Los autores efectúan una investigación con el enfoque meta analítico «*vote-counting*» de la literatura empírica, y constatan que los efectos de la ISR en el desempeño financiero son múltiples. Concluyen en que el desempeño financiero de la ISR cambia radicalmente según los métodos empíricos utilizados por los investigadores.

Augustin Anasse (Université Alassane Ouattara, Bouaké – Côte d’Ivoire) en su artículo «Arbitraje homogeneidad/tamaño de los segmentos: propuesta de un enfoque para las PyME africanas» parte de la constatación, frecuente en la literatura, de que la homogeneidad y el tamaño de los segmentos son dos condiciones esenciales de la segmentación de los mercados. Sin embargo, el autor subraya el hecho de que estas dos condiciones son, a menudo, antinómicas: mientras más importante es el tamaño de un segmento, más heterogéneo es y viceversa. Los responsables de marketing necesitan entonces herramientas para llegar a un arreglo entre homogeneidad y tamaño de los segmentos. El artículo propone a las PyME africanas un método simple y adaptado a sus exigencias.

En su trabajo «Los modos de coordinación como analizadores de la relación sede central-filiales: un estudio de diez firmas multinacionales francesas», Hanane Beddi (Université Jean Moulin Lyon 3) trata los modos de coordinación que las multinacionales (FMN) ponen en marcha con el objeto de comprender la naturaleza de las relaciones

establecidas entre la sede central y las filiales. El autor realiza entrevistas con los dirigentes de la sede y de las filiales internacionales de diez FMN francesas. Los resultados que obtiene permiten establecer con precisión los mecanismos informales que entran en juego en las relaciones sede central-filiales. El autor propone, además, una tipología basada en las diferentes combinaciones de los modos de coordinación, teniendo en cuenta los factores relacionados con los contextos específicos de las filiales y del grupo.

Marco Caramelli (INSEEC Business School), en su artículo «Hacia un procedimiento integral para el desarrollo de escalas de medición para la investigación en gestión intercultural», describe un procedimiento que permite desarrollar y probar las escalas de medición en el contexto de investigaciones comparativas interculturales en gestión. Este procedimiento engloba principios de concepción de unidades (ítems) en el caso de creación de escalas, o de adaptación en el caso de utilización de escalas existentes; englobando también análisis estadísticos (especialmente el análisis factorial confirmatorio multigrupos) para probar la pertinencia de las escalas en todos los grupos. Este procedimiento se ilustra en un estudio del espíritu de competencia en asalariados franceses, mexicanos, estadounidenses e italianos de empresas multinacionales.

Ruth-Esperanza Román (Universidad Distrital F.J.C., Bogotá, Colombia) y Ali Smida (PRES Sorbonne-Paris-Cité) en su trabajo «El rol de las variables de nivel individual en la formación de capital social organizativo. El caso de una microempresa de base tecnológica», se interesan en el concepto de «capital social organizativo» (CSO) el cual es una construcción social que valoriza los beneficios del desarrollo y de la conservación, por parte de una empresa, de las relaciones sociales de buena calidad, internas y externas. Este artículo se apoya en el estudio de caso «Kirvit Ltda.», Muy Pequeña Empresa (MPE) colombiana. El objeto es analizar los momentos de formación del CSO que acompañan la innovación de uno de sus productos. Se pone el énfasis en la acción de tres variables de nivel individual que favorecen la formación de ese activo inmaterial. Se aprovecha el tipo de empresa examinada para efectuar una reflexión acerca de las particularidades de la formación del CSO en relación con el tamaño de la empresa y la naturaleza de su actividad económica. La herramienta metodológica propuesta es una estructura matricial que muestra la intervención de las variables en diferentes momentos del proceso de desarrollo del nuevo producto. El análisis resultante puede servir a dirigentes de empresas para alentar las dinámicas que favorecen la formación y el refuerzo de ese activo inmaterial en el trabajo cotidiano de grupo.