

Management international International Management Gestión Internacional



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

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 20, Number 1, Fall 2015

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1045351ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1045351ar>

[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. (2015). Mot de la rédaction / Word from the editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(1), vi–xi.
<https://doi.org/10.7202/1045351ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2015

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/>

Nous avons le plaisir de vous inviter à la lecture de ce nouveau numéro régulier de MI rassemblant des articles d'une grande richesse et diversité. La diversité se traduit par le fait que de très nombreux thèmes du management international sont abordés (stratégie internationale, ressources humaines, responsabilité sociale, gestion de la connaissance, logistique, gestion du développement durable, etc.). Cette diversité se traduit aussi par le fait que les différents articles présentés font appel à un ensemble très varié de méthodologies (analyses statistiques, économétrie, analyses qualitatives, etc.). Par ailleurs, comme beaucoup de lecteurs nous le soulignent, la qualité des articles publiés dans MI ne cesse de croître. Ce phénomène est certainement lié à la montée de la revue dans les classements, et notamment celui du Haut Conseil de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES), qui a contribué à accroître la qualité (et la quantité) des articles soumis, mais le mérite de l'accroissement de la qualité des papiers revient aussi travail remarquable de la communauté des évaluateurs de MI. Les auteurs de MI nous font en effet régulièrement remarquer que la qualité des évaluations faites sur les papiers soumis à la revue est remarquable. C'est pour nous une nouvelle occasion de remercier très vivement la communauté des évaluateurs de MI : vous êtes l'un des meilleurs atouts de la revue !

Nous vous souhaitons ainsi une excellente lecture des contributions suivantes :

Dans leur article « Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : l'apport d'une approche centrée sur les attentes », Johan Bouglet et Olivier Joffre, nous proposent un cadre théorique capable de mieux identifier les priorités du dirigeant. Dans cette perspective, ils reviennent sur le modèle d'identification des parties prenantes de Mitchell et al. (1997), et montrent qu'une approche par les attentes peut contribuer à le rendre plus opérationnel. Le modèle théorique est ensuite testé à travers l'étude des relations de l'entreprise publique Air France avec ses parties prenantes sur la période 1989-1994. Les résultats montrent que l'approche par les attentes apporte une aide au dirigeant pour anticiper la formation de coalitions.

Sonia Boussaguet et Francois Grima, dans leur contribution « L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés ? » ont l'objectif de comprendre le rôle tenu par les subordonnés dans la socialisation organisationnelle d'un repreneur d'entreprise. Se fondant sur huit études de cas de reprises externes de PME françaises économiquement saines, ils montrent l'existence d'une aide tridimensionnelle (cognitive, relationnelle et technique) de la part des subordonnés envers leur nouveau dirigeant. Ils soulignent aussi l'importance de variables contextuelles dans cette prise en charge comme leur préparation émotionnelle et opérationnelle par le cédant. Au-delà, cette recherche montre qu'au contact et sous l'impulsion de ce nouveau leader, se manifestent des besoins de resocialisation chez les subordonnés eux-mêmes.

L'article de Gulsun Altinta, « Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compé-

tence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires » étudie l'effet des capacités dynamiques sur l'évolution organisationnelle et le rôle des caractéristiques managériales dans cette évolution. Dans cette optique, les auteurs analysent une dynamique globale à travers l'étude de l'ensemble des capacités dynamiques d'une même entreprise. Leur étude qualitative est menée au sein d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires. Les auteurs montrent que l'entreprise a réussi à créer et faire évoluer une compétence organisationnelle grâce au développement de plusieurs capacités dynamiques. Le développement des capacités dynamiques a été favorisé par des caractéristiques managériales qui ont été renforcées par les résultats positifs induits par la réussite de la mise en œuvre de la compétence organisationnelle.

La contribution de Bruno-Laurent Moschetto et Frédéric Teulon, « Une stratégie anti-OPA par limitation des droits de vote : une approche théorique et numérique », étudie une stratégie de défense anti-OPA fondée sur le principe de limitation des droits de vote, et mise en place par un petit groupe d'actionnaires qui détient le pouvoir au sein d'une société cotée. L'article propose de modéliser l'impact de la limitation des droits de vote sur l'environnement puis s'intéresse à l'optimisation du modèle de défense qui doit protéger la firme tout en la maintenant attractive pour les investisseurs non hostiles. Le modèle théorique qui repose sur l'exploitation d'un *seuil de limitation* et d'un *coefficient de réduction* est illustré par différentes simulations numériques.

Caroline Tillou dans sa contribution « Le Mentorat envers les Consultants Salariés du Secteur du Conseil en Management : Levier de Fidélisation ou Source d'Opportunités Externes ? » examine l'impact des pratiques de mentorat auprès des consultants salariés du secteur du conseil en management en France. Son analyse révèle que l'estime de soi organisationnelle médiatise partiellement une relation positive entre le mentorat et l'engagement affectif envers l'organisation. L'engagement affectif médiatise une relation négative entre le mentorat et l'intention de départ des consultants. Toutefois, ni le mentorat ni l'estime de soi organisationnelle ne sont liés à l'engagement envers la carrière, lequel n'est pas lié à l'intention de quitter l'organisation. L'étude aboutit à une discussion sur la portée de ces résultats pour la compréhension de ces pratiques auprès des travailleurs du savoir.

L'article « Achat public et développement durable entre compatibilités et frictions de paradigmes et de pratiques : le cas de l'industrie du transport ferroviaire » de Vincent Helfrich et Fanny Romestant se propose d'analyser, selon deux niveaux de lecture, le degré de compatibilité entre les enjeux développement durable et l'utilisation des achats publics au sein des marchés de l'Union Européenne. Le premier niveau est d'ordre conceptuel, avec un questionnement de la concordance possible entre les principes théoriques, au cœur du développement durable, d'un côté et de l'idéologie européenne, sous-jacente au fonctionnement des achats publics, de l'autre. Le second niveau est d'ordre pragmatique,

en interrogeant le degré d'intégration possible du développement durable dans les marchés publics. Les auteurs appuient leurs réflexions sur le cas de l'industrie ferroviaire, à l'aide des matériaux issus d'une recherche-intervention menée au sein d'une entreprise industrielle dans ce secteur.

Franck Brulhart et Sandrine Gherra dans l'article « Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences » appréhendent la relation existant entre stratégie environnementale proactive (SEP) et performance économique. Pour cela, les auteurs mobilisent la théorie des ressources et des compétences. Ils analysent le rôle médiateur des compétences naturelles dans la relation entre SEP et performance économique et explorent l'effet du niveau de développement simultané de ces compétences naturelles en ayant recours à un modèle d'équations structurelles. Les résultats confirment l'influence positive de la SEP sur la rentabilité. Les auteurs montrent également qu'à la différence des compétences naturelles considérées individuellement, le développement simultané de ces compétences naturelles constitue une variable médiatrice de la relation entre SEP et performance économique.

Paul Bouvier-Patron dans sa contribution « Coût Global, Conséquentisme et Stratégie de Développement Durable » en reprenant une opposition habituelle court/long terme, interroge l'inflexion de l'analyse de la rentabilité d'entreprise quand on s'écarte de la logique de court terme. L'horizon de calcul n'est qu'un aspect de la question car ce qui prime tout autant est la logique de comptabilisation des éléments. A court terme, cette comptabilisation est trop limitative. Il importe de s'intéresser a minima, ex post, à la comptabilisation des coûts au long du cycle de vie du produit mais surtout, ex ante, au niveau de la conception et d'adopter une démarche *conséquentiste* pour asseoir une stratégie de Développement Durable d'entreprise.

La contribution « Les étudiants et leurs professeurs : optimisme, excès de confiance et intention entrepreneuriale » de nos collègues Olivier Giacomini, Frank Janssen et Rachel Shinnar s'interrogent sur la carrière entrepreneuriale : si celle-ci requiert un certain niveau d'optimisme et de confiance, l'excès de ceux-ci peut nuire au succès entrepreneurial. En comparant leurs perceptions à celles de leurs professeurs, les auteurs analysent dans quelle mesure les étudiants sont plus optimistes quant aux bénéfices attendus d'une carrière entrepreneuriale et trop confiants par rapport aux barrières à l'entrepreneuriat. Les résultats montrent que les étudiants sont plus optimistes, mais pas plus confiants, que leurs professeurs. Finalement, les étudiants plus optimistes et plus confiants ont une disposition entrepreneuriale plus importante que les autres.

Dans l'article « Compétition entre contrôles technocratiques et socio-idéologiques : le cas de l'insertion du contrôle de gestion dans les armées françaises », Ludivine Perray-Redslob et Benoît Gérard nous proposent une réflexion sur la manière dont les contrôles technocratiques et les contrôles socio-idéologiques cohabitent en cas de tensions entre eux. Leur étude s'appuie sur 62 entretiens semi-directifs menés

dans les armées françaises. Dans un premier temps, elle montre que les contrôles socio-idéologiques sont à même de freiner l'insertion de nouveaux contrôles technocratiques. Dans un second temps, l'étude souligne que l'insertion de systèmes de contrôle de gestion, loin d'affaiblir les contrôles socio-idéologiques, donne l'occasion aux acteurs organisationnels de réaffirmer la puissance de leurs contrôles socio-idéologiques. Les résultats montrent que les contrôles technocratiques et socio-idéologiques peuvent entrer en compétition. Par ailleurs, cette étude met en valeur l'importance des phénomènes identitaires et politiques dans la cohabitation entre contrôles technocratiques et socio-idéologiques.

Dans l'article « Le management de la communication de crise » le Lieutenant-colonel Michel Cros et Sophie Gaultier-Gaillard considèrent que la communication de crise survient dès qu'un dérèglement est détecté au sein de l'institution considérée et que le déroulement ou la poursuite des objectifs stratégiques sont mis en péril. Dans une telle situation le rôle du communicant, en tant que manager de situation dégradée, est un atout majeur pour contribuer à développer un avantage concurrentiel. Cette étude présente les invariants structuraux indispensables au communicant, en présentant dans le contexte actuel les hypothèses nécessaires à leurs réalisations, puis démontre, au moyen d'un cas pratique, comment contribuer à instaurer les conditions idéales à leur mise en place.

Zhen Zong et Benoît Demil, dans la contribution « De l'incertitude à l'ambiguïté : une approche discursive des champs émergents » traitent des champs organisationnels en émergence qui offrent l'opportunité d'étudier comment les organisations donnent sens à leur environnement. Les auteurs adoptent une approche discursive pour étudier les discours produits concernant l'incertitude. Ces discours des acteurs publics et privés sont importants car ils participent à la construction de la régulation du champ. L'article les discours produits dans le cadre d'une enquête publique menée en 2009 et 2010 dans le champ français des nanotechs. Notre analyse montre que l'ambiguïté est utilisée différemment par les acteurs du champ et que la rhétorique de l'incertitude vise différents objectifs.

We are pleased to invite you to read this new regular issue of IM, which includes rich and diverse articles, as they discuss many themes related to international management (international strategy, human resources, social responsibility, knowledge management, logistics, sustainable development management, etc.). The articles draw on a very diverse set of methodologies (statistical analyses, econometrics, qualitative analyses, etc.). Moreover, as many readers tell us, the quality of the articles published is ever growing. No doubt this phenomenon is linked to the journal's rise in the rankings, notably that of the Haut Conseil de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES—high council of research and post-secondary education), which has helped increase the quality and quantity of the articles submitted. However, the credit for the increase in the quality of the papers should also go to IM's reviewers, whose work is outstanding. In fact, IM's authors often tell us that the quality of the reviews of the papers submitted to the journal is remarkable. This is therefore a new opportunity for us to thank IM's reviewers: You are one of the journal's most valuable assets!

Enjoy reading the following contributions:

In their article, "Managing the key issues raised by stakeholders: A demand-based approach," Johan Bouglet and Olivier Joffre propose a theoretical framework to better identify managers' priorities. By contributing to the stakeholder identification framework developed by Mitchell et al. (1997), the authors demonstrate that a demand-based approach may facilitate the operationalization of this very framework. To test this model, they analyzed the relationships a public company, Air France, had with its stakeholders from 1989 to 1994. The findings indicate that the demand-based approach is helpful to managers in anticipating the formation of coalitions.

The aim of "Integration of a new SME owner-manager: the socialising role of the staff," a contribution by Sonia Boussaguet and Francois Grima, is to investigate the role played by subordinates in the organizational socialization of new owners. Based on eight studies of outside takeovers of French financially sound SMEs, it shows that staff can help their new owner to socialize in three ways (cognitive, relational and technical). It also highlights the importance of contextual variables that influence this socialization, such as the emotional and operational preparation of staff by the previous owner. Beyond this, the work shows that the impulse of the new owner produces in subordinates a need for re-socialization.

The article by Gulsun Altintas, "The role of dynamic capabilities in the creation and enhancement of organizational competence: the case of a tour operator managed by shareholder-managers," studies the effect of dynamic capabilities on organizational evolution and the role of managerial characteristics in this evolution. In this context, the authors analyze a general dynamic through the study of all the dynamic capabilities of a firm. Their qualitative study

is conducted in a tour operator managed by shareholder-managers. The authors show that the firm has created and developed an organizational competence through the development of several dynamic capabilities. The development of dynamic capabilities has been boosted by managerial characteristics that were reinforced by the positive results generated by the successful implementation of the organizational competence.

The contribution by Bruno-Laurent Moschetto and Frédéric Teulon, "An anti-takeover strategy by limitation of voting rights: A model and a numerical approach," studies an anti-takeover strategy based on the principle of limiting voting rights and set up by a minority of shareholders holding the power within a listed company. The article proposes to model the impact of the limitation of voting rights on the environment and examines the optimization of the defensive strategy, which must protect the firm while ensuring it remains attractive for non-hostile investors. The theoretical model based on exploiting a *limitation threshold* and a *scale-down coefficient* is illustrated by various numerical simulations.

In her contribution, "Mentoring in the Management Consulting Industry: A Lever for Loyalty-Building or a Source for External Opportunities?" Caroline Tillou examines the impact of mentoring practices in the management consulting industry in France. Analyses reveal that organizational-based self-esteem partially mediates a positive relationship between mentoring practices and affective commitment, while affective commitment mediates a negative relationship between mentoring and consultants' turnover intention. In contrast, mentoring practices and organizational-based self-esteem were unrelated to career commitment, which was also unrelated to turnover intention. The authors discuss the implications of these results for understanding the impact of these practices among knowledge workers.

The article "Public procurement and sustainable development compatibilities and frictions between paradigms and practices: the case of the rail industry," by Vincent Helfrich and Fanny Romestant, analyzes, on two different levels of understanding, the degree of compatibility between sustainable development issues and the use of public procurement in European markets. The first level is conceptual, with a questioning about a possible agreement between the theoretical principles at the heart of sustainable development on the one hand and the European ideology underlying public procurement functioning, on the other. The second level is pragmatic, questioning the possible degree of integration of sustainable development in public procurement. The authors support their reflections with the case of the railway industry, using materials from action-research in an industrial company in this sector.

In the article "Proactive environmental strategy, natural competences, and economic performance: a resource-based theory approach," Franck Brulhart and Sandrine Gherra

study the relationship between proactive environmental strategy (PES) and economic performance. In order to clarify the nature of the relationship between these variables, the authors draw on the resource-based theory. They analyze the mediating role of natural competences in the relationship between PES and economic performance, and explore the effect of a simultaneous development of environmental competences on economic performance. They use structural equation modeling. Results confirm the positive impact of PES on profitability. Unlike natural competences taken individually, the simultaneous development of these competences mediates the relationship between PES and economic performance.

In his contribution, “Global Cost, Consequentialism and Sustainable Development Strategy,” Paul Bouvier-Patron questions the short run profitability analysis for firms, starting from a standard short term/long term opposition. The calculus horizon is only a part of the problem, since the accountancy of inputs is just as important. In the short run, such an accountancy is too narrow. It is important to examine at least, *ex post*, the accountancy of the costs throughout the product life cycle, but especially, *ex ante*, the conception level. This is consistent with a *consequentialism* approach aiming to establish a firm strategy of Sustainable Development.

The contribution “University Students and Their Faculty: Perceptions of Entrepreneurial Optimism, Overconfidence and Entrepreneurial Intentions,” by our colleagues Olivier Giacomini, Frank Janssen and Rachel Shinnar, examines whether an entrepreneurial career requires some level of optimism and confidence, too much of which can be detrimental to entrepreneurial success. By comparing student and faculty perceptual differences, the authors assess whether university students are overly optimistic regarding the outcomes they expect from an entrepreneurial career as well as overconfident in their perceptions of barriers to entrepreneurship. Findings suggest that, overall, students are more optimistic but not more confident than faculty. Also, students who are more optimistic and more confident than their faculty also perceive themselves to be more entrepreneurial and have stronger entrepreneurial intentions than their peers.

In the article “Competition between technocratic and socio-ideological controls: the case of the introduction of management control systems in the French Armed Forces,” Ludvine Perray-Redslob and Benoît Gérard study how both technocratic and socio-ideological controls coexist when there are tensions between them. They rely upon 62 interviews carried out in the French Armed Forces. This work shows that socio-ideological controls can slow down the introduction of technocratic controls. It also outlines that the introduction of technocratic controls does not necessarily weaken the socio-ideological controls. It might rather give organizational actors an opportunity to reassert the supremacy of their socio-ideological controls. This work finally enlightens the importance of identity and political

issues in the coexistence of technocratic and socio-ideological controls.

In the article “Management of Crisis Communication,” Lieutenant-Colonel Michel Cros and Sophie Gaultier-Gaillard suggest that crisis communication occurs the minute a disruption is detected within a given institution, and its operations and the pursuit of its strategic objectives are jeopardized. In such a situation, the intervention of the communicator as manager of a deteriorated situation is a major asset to develop a competitive advantage. This study presents the structural invariant conditions necessary for the communicator, and the hypotheses necessary to their realization in the current context; then it shows—through a case study—how to establish the ideal conditions for their implementation.

In the contribution “From uncertainty to ambiguity: a discursive approach of emerging fields,” Zhen Zong and Benoît Demil discuss emerging fields, which offer an opportunity to study how actors are making sense of their environment. In this article, the authors adopt a discursive approach to examine the discourses about uncertainty. These discourses produced by state and non-state actors are particularly interesting, as they participate in the emergence of the institutional framework. The authors studied the discourses produced during a public inquiry led in 2009 and 2010 in the nascent French nanotech field to observe the use of discourses to influence understandings and meanings. The results indicated that ambiguity is used differently according to the positions of actors in the field and that the rhetoric of uncertainty targets different goals.

Tenemos el placer de invitarles a leer este nuevo número regular de MI, el cual reúne artículos de una gran riqueza y diversidad. Esta diversidad se refleja en los numerosos temas de gestión internacional que se tratan: estrategia internacional, recursos humanos, responsabilidad social, gestión del conocimiento, logística, gestión del desarrollo sostenible, entre otros. La diversidad se refleja igualmente en el hecho de que en los diferentes artículos se recurre a metodologías muy variadas (análisis estadísticos, econometría, análisis cualitativos, etc.). Además, como muchos lectores nos lo señalan, la calidad de los artículos de la revista GI mejora sin cesar. Seguramente que este fenómeno está relacionado en parte con el excelente lugar que la revista ocupa en las clasificaciones de publicaciones académicas, especialmente en la del *Haut Conseil de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur* (HCERES). Esto contribuye, sin duda, a acrecentar la calidad y la cantidad de los artículos que se presentan para publicación, pero el mérito mayor corresponde sobre todo al trabajo sobresaliente de la comunidad de evaluadores de GI. Con frecuencia, los autores de GI nos hacen notar que la calidad de las evaluaciones de artículos es remarkable. Para nosotros, ésta es una ocasión de agradecer nuevamente el trabajo de la comunidad de evaluadores de GI: para nosotros, ellos son colaboradores de un valor inestimable.

Les deseamos una excelente lectura de los artículos siguientes:

En su artículo “Las prioridades del dirigente con respecto a las partes interesadas: el valor añadido de un modelo basado en las expectativas”, Johan Bouglet y Olivier Joffre nos proponen un cuadro teórico capaz de identificar mejor las prioridades del dirigente. Desde esta perspectiva, ellos vuelven al modelo de identificación de las partes interesadas de Mitchell y otros (1997), y demuestran que un enfoque basado en las expectativas puede contribuir para que sea más plus operacional. El modelo teórico se pone a prueba, a continuación, en un estudio de las relaciones de la empresa pública Air France con las partes interesadas en el período 1989-1994. Los resultados muestran que un enfoque basado en las expectativas ayuda al dirigente a anticipar elementos para la formación de coaliciones.

Sonia Boussaguet y Francois Grima, en su artículo “La integración del adquirente dirigente de PYME: ¿Qué papel socializador tienen los subordinados?” tienen el objetivo de comprender el rol de los subordinados en la socialización organizacional del adquirente de la empresa. Sobre la base de ocho estudios de casos de compras externas de PYME francesas económicamente sanas, los autores muestran la existencia de una ayuda tridimensional (cognitiva, relacional y técnica) de parte de los subordinados hacia el nuevo dirigente. Los autores destacan, asimismo, la importancia de variables contextuales de la adquisición como la preparación emocional y operacional brindada por el cedente. La investigación demuestra que, en contacto con el nuevo dirigente y con su impulso, se van a manifestar necesidades de resocialización en los mismos subordinados.

El artículo de Gulsun Altinta, “El rol de las capacidades dinámicas en la creación y el fortalecimiento de una competencia organizacional: el caso de un operador turístico administrado por dirigentes-accionistas” estudia el efecto de las capacidades dinámicas en la evolución organizacional y el rol de las características gerenciales en esta evolución. Desde esta óptica, el autor analiza una dinámica global estudiando el conjunto de capacidades dinámicas de una misma empresa. Este estudio cualitativo se efectúa en un operador turístico administrado por dirigentes-accionistas. El autor muestra que la empresa logró crear y hacer evolucionar una competencia organizacional gracias al desarrollo de numerosas capacidades dinámicas. El desarrollo de capacidades dinámicas se vio favorecido por las características gerenciales las cuales fueron, a su vez, reforzadas por los resultados positivos derivados del logro de la puesta en marcha de la competencia organizacional.

El trabajo de Bruno-Laurent Moschetto y Frédéric Teulon, “Estrategia anti-OPA en la limitación de los derechos de voto: un enfoque teórico y numérico”, estudia una estrategia de defensa anti-OPA fundada en el principio de limitación de los derechos de voto, y puesta en marcha por un pequeño grupo de accionarios que detentan el poder en una sociedad cotizada en la bolsa. El artículo propone modelizar el impacto de limitación de los derechos de voto en el entorno ya que se interesa en la optimización de la defensa para proteger a la firma manteniéndola, a la vez, atractiva para inversionistas no hostiles. Al modelo teórico, el cual reposa en la explotación de un umbral de limitación y de un coeficiente de reducción, se lo ilustra por medio de diferentes simulaciones numéricas.

Caroline Tillou, en su artículo “La mentoría en el sector de la consultoría de gestión: ¿un estímulo de la fidelización o una fuente de oportunidades externas?” examina el impacto de las prácticas de la mentoría en consultantes salarios del sector de la consultoría de gestión, en Francia. Su análisis revela que la autoestima en el ámbito organizacional tiene una incidencia parcial en una relación positiva entre mentoría y el compromiso afectivo con la organización. El compromiso afectivo, a su vez, tiene una incidencia en una relación negativa entre mentoría e intención inicial de los empleados de abandonar la empresa. Pese a todo esto, ni la mentoría ni la autoestima en el ámbito organizacional están relacionadas con el compromiso profesional, y éste, a su vez, no está relacionado con la intención de irse de la empresa. Se analiza, finalmente, el alcance de esos resultados para comprender el impacto de esas prácticas en los profesionales del conocimiento.

En su estudio “Compra pública y desarrollo sostenible entre compatibilidades y fricciones de paradigmas y de prácticas: el caso de la industria del transporte ferroviario”, Vincent Helfrich y Fanny Romestant se proponen analizar, según dos niveles de lectura, el grado de compatibilidad entre cuestiones de desarrollo sostenible y de compra pública en mercados de la Unión Europea. El primer nivel es de orden conceptual, y plantea un cuestionamiento posible entre los

principios teóricos que se están en la base del desarrollo sostenible, de un lado, y de la ideología europea subyacente en las compras públicas, del otro. El segundo nivel es de orden pragmático, y se cuestiona acerca del grado de integración posible del desarrollo sostenible en los mercados públicos. Los autores apoyan sus reflexiones en el caso de la industria del transporte ferroviario, con la ayuda de material recogido en una investigación-intervención llevada a cabo en una empresa industrial de ese sector.

Franck Brulhart y Sandrine Gherra, en el artículo “Estrategia ambiental proactiva, competencias naturales, y rentabilidad: un enfoque de la teoría de recursos y competencias” se proponen comprender la relación entre la estrategia ambiental proactiva (EAP) y la rentabilidad. Para esto, los autores apelan a la teoría de recursos y competencias, analizan el efecto mediador de las competencias naturales sobre la relación entre la EPA y la rentabilidad, y exploran el efecto del desarrollo simultáneo del nivel de competencias naturales en la rentabilidad. Los resultados confirman el impacto positivo de la EAP en la rentabilidad. Los autores demuestran también que, a diferencia de las competencias naturales tomadas de forma individual, el desarrollo simultáneo de esas competencias naturales es un mediador de la relación entre la EPA y la rentabilidad.

Paul Bouvier-Patron, en su trabajo “Costo Global, Consecuencialismo y Estrategia de Desarrollo Sostenible”, posicionándose en la oposición habitual entre corto/largo plazo, interroga la inflexión del análisis de la rentabilidad de empresa cuando ésta se aleja de la lógica a corto plazo. El horizonte de cálculo es sólo un aspecto de la cuestión ya que lo primordial es la lógica de contabilización de los elementos. A corto plazo, esta contabilización es demasiado restrictiva. Es importante interesarse contabilización de los costos todo a lo largo del ciclo de vida del producto pero sobre todo en el nivel de la concepción y adoptar un enfoque *consecuencialista* para asentar una Estrategia de Desarrollo Sostenible de empresa.

En el estudio “Los estudiantes y sus profesores: optimismo, exceso de confianza e intención empresarial”, nuestros colegas Olivier Giacomini, Frank Janssen y Rachel Shinnar se interrogan acerca de la carrera empresarial: si bien ésta requiere un cierto nivel de optimismo y de confianza, el exceso de ambos puede perjudicar logros empresariales. Comparando sus percepciones a las de sus profesores, los autores analizan en qué medida los estudiantes son más optimistas con respecto a los beneficios de la actividad empresarial y demasiado confiados con respecto a las barreras que presenta la actividad empresarial. Los resultados muestran estudiantes son más optimistas que sus profesores, pero que sin embargo no tienen más confianza que ellos. Para terminar, los estudiantes con mayor confianza y optimismo poseen una disposición empresarial más importante que la de sus colegas.

En el artículo “Competencia entre controles tecnocráticos y socio ideológicos: el caso de la inserción del control de gestión en el ejército francés”, Ludivine Perray-Redslob y Benoît Gérard nos proponen una reflexión acerca de la

manera en que los controles tecnocráticos y socio ideológicos cohabitan cuando hay tensión entre ellos. El estudio se basa en 62 entrevistas semi-directivas efectuadas en el ejército francés. En primer lugar, los autores muestran que los controles socio-ideológico son capaces de frenar la incorporación de nuevos controles tecnocráticos. A continuación, ponen en evidencia que la inclusión de sistemas de control de gestión, lejos de debilitar los controles socio-ideológicos, ofrece la oportunidad a los actores organizacionales de reafirmar el poder de dichos controles. Los resultados, por su parte, muestran que se puede producir una competencia entre controles tecnocráticos y socio ideológicos. Para terminar, los autores ponen de relieve la importancia de los fenómenos identitarios y políticos en la coexistencia entre los controles tecnocráticos y socio-ideológicos.

En su estudio “Gestión de la comunicación de crisis” el lugarteniente coronel Michel Cros y Sophie Gaultier-Gaillard consideran que la comunicación de crisis se produce cuando se detecta una alteración dentro de una institución, alteración que pone en peligro las operaciones o el logro de sus objetivos estratégicos. En esa situación, el rol del actor comunicante, en cuanto responsable de la gestión de una situación degradada, es un elemento decisivo para contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva. Este estudio presenta los componentes estructurales invariables indispensable para el actor comunicante, presentando en el contexto actual las hipótesis necesarias para su realización, y demuestra a través de un caso práctico como generar las condiciones ideales para implementar estos componentes.

Zhen Zong y Benoît Demil, en su estudio “De la incertidumbre a la ambigüedad: un enfoque discursivo de los campos emergentes”, tratan campos organizacionales en emergencia los cuales ofrecen la oportunidad de estudiar cómo las organizaciones dan sentido a su entorno. Los autores adoptan un enfoque discursivo para estudiar el discurso relativo a la incertidumbre. Estos discursos de los actores públicos y privados son importantes porque participan en la construcción de la regulación del sector. El artículo se concentra en los discursos producidos en el contexto de una encuesta pública llevada a cabo en 2009 y 2010, en el sector emergente francés de las nanotecnologías. En análisis demuestra que los actores del sector utilizan de manera diferente la ambigüedad y que la retórica de la incertidumbre apunta a distintos objetivos.