

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 4, Summer 2016

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1051671ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1051671ar>

[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. (2016). Mot de la rédaction / Word from the editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(4), vi–xi.
<https://doi.org/10.7202/1051671ar>

Au moment de préparer l'édition de ce numéro de Mi, nous avons appris avec grande tristesse le décès de Jean-Claude Cosset, membre du comité éditorial de la revue. Jean-Claude Cosset était professeur honoraire au Département d'affaires internationales d'HEC Montréal. Se spécialisant en finance internationale, privatisation et gestion des risques en affaires internationales, Jean-Claude Cosset est l'auteur de plusieurs publications, pour lesquelles il a remporté maints prix à l'international. Pour la revue, Jean-Claude assurait avec passion et rigueur de nombreux liens avec la communauté des collègues, aussi bien auteurs, évaluateurs, ou membres du conseil scientifique, dans le domaine de la finance internationale. Très attentif à la réputation et au classement des revues scientifiques, il s'était particulièrement réjoui de la progression récente de Management International dans les classements de la FNEGE ou du HCERES, et oeuvrait à faire reconnaître la revue dans les classements anglo-saxons. Tous les membres de la communauté de Management International présentent leurs plus sincères condoléances aux proches de Jean-Claude Cosset.

Ce nouveau numéro de Mi est composé de 11 articles et de deux comptes rendus de lecture.

Dans l'article « L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire », Edina Soldo et Charlene Arnaud présentent les résultats d'une recherche qui vise à questionner les démarches évaluatives dans leur capacité à favoriser la gestion démocratique de projets de territoire. Nos collègues identifient deux conditions principales d'une telle gestion : D'une part, ce type de gestion doit poursuivre des finalités démocratisantes et garantir dans le même temps, des processus décisionnels et des modalités de gouvernance démocratisés. D'autre part, face à la nécessité de développer des méthodes d'accompagnement à la mise en œuvre de projets de territoire, l'évaluation stratégique apparaît comme une démarche opportune. Les quatre caractéristiques essentielles de cette évaluation stratégique (une temporalité « chemin faisant », des modalités de gouvernance pluralistes et participatives, une posture de recherche-action ainsi qu'un protocole méthodologique mixte original) favorisent l'enracinement démocratique de tels projets.

La contribution Jean-Philippe Croizean, Philippe Robert-Demontrond, Julien Bouillé et Marjorie Allano-Frey, « Discours et pratiques en matière de stratégie carbone : le cas de la grande distribution intégrée en France », a pour objectif de comprendre, dans le champ institutionnel de la grande distribution française, les stratégies carbone mises en place par les distributeurs intégrés Auchan, Casino et Carrefour. En croisant la théorie des cités de Boltanski et Thévenot et l'approche néo-institutionnaliste, les auteurs étudient les discours et les pratiques sur la sobriété Carbone. Ces apports théoriques sont, ensuite, mobilisés afin de comprendre les comportements et les stratégies mis en œuvre par la grande distribution en matière de sobriété carbone. Enfin, une discussion est proposée sur la place que les distributeurs intégrés accordent au problème plus global du changement climatique.

Stéphanie Chasserio, Philippe Pailot et Corinne Poroli dans l'article « La construction de la légitimité des femmes entrepreneurs : une approche transactionnelle », nous proposent en

s'appuyant sur la théorie de la transaction sociale, une grille de lecture interprétative destinée à cerner le processus de construction du sentiment de légitimité des femmes entrepreneurs. Sur la base d'une étude qualitative menée auprès de quarante et une chefs d'entreprise, les auteurs montrent dans quelle mesure ce sentiment est indissociable d'éléments de cadrage de leurs expériences relationnelles qui, loin d'être une réalité extérieure aux séquences interactionnelles, les incluent et forment, en quelque sorte, la toile de fond des situations transactionnelles.

La contribution d'Éric Delassus et François Silva, « Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité » pose la question de la place de la notion de vulnérabilité issue des éthiques du care dans une refondation de la pensée managériale. Les auteurs montrent que les nouvelles formes d'organisation du travail, qui valorisent plus les relations entre les personnes que les performances individuelles, pourraient intégrer cette notion pour faire émerger un management humaniste favorisant la confiance et la sollicitude. Une culture de la responsabilité remettant en cause une vision gestionnaire des relations humaines et prenant en compte de la singularité de chacun verrait alors le jour. L'autorité du manager, plus compréhensive envers autrui et soucieuse de le faire progresser, y trouverait une nouvelle légitimité.

Eric Persais dans « L'impact de l'ancrage territorial sur le Business Model : Le cas du label Origine France Garantie » souligne que si le concept de Business Model (BM) a encore quelques détracteurs, son mérite est de centrer la problématique de l'entreprise sur la création de valeur économique et a fortiori financière. Paradoxalement, les exigences de Responsabilité Sociétale (RSE) conduisent à étendre l'idée de création de valeur pour les actionnaires à l'ensemble des parties prenantes et à y inclure des éléments de performance environnementale et sociale. La contribution de l'entreprise au développement territorial et à la préservation de l'emploi s'inscrit, notamment, dans cette perspective. De nombreuses entreprises font désormais le choix de produire localement bien que cela ait une incidence négative sur leur compétitivité-coût. Ce choix, loin d'être anodin, remet en cause le BM basé sur la création de valeur économique et financière puisqu'il élargit le concept de valeur à sa dimension sociétale. En outre, il conduit à une redéfinition de l'organisation de la chaîne et du réseau de valeur ainsi qu'à une réflexion concernant le portefeuille de ressources et compétences de l'entreprise. C'est ce que s'attache à démontrer l'auteur dans cette recherche basée sur des entretiens auprès de dirigeants de cinq entreprises dont les produits ont obtenu le label « Origine France Garantie » (OFG).

Dans l'article « Enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice », Pascale Bueno Merino et Marie-Hélène Duchemin cherchent à identifier les enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice. A partir d'une démarche abductive, nos collègues montrent que la mise en place de collectifs de femmes, dans la phase ante-crédit, est génératrice de confiance en soi. Le caractère bienveillant, empathique et non compétitif du groupe exclusivement féminin facilite, pour certaines femmes candidates à la création, la déconstruction de stéréotypes de genre sur l'entrepreneuriat féminin et atténue le sentiment de

culpabilité lié à la difficulté à concilier projet entrepreneurial et vie familiale. En d'autres termes, la participation de la femme potentiellement créatrice à un collectif féminin répond à un besoin psychologique d'approbation externe qui peut faire défaut, notamment au sein de la famille. Toutefois, la pratique de l'accompagnement collectif au féminin dans la phase ante-crédation présente certaines limites. Ces dernières résultent de l'importance accordée par certaines femmes à la mise en place d'un environnement mixte pour le partage d'expériences entrepreneuriales diverses et le développement de réseaux d'affaires.

Armelle Farastier et Sabine Carton dans leur contribution « Gestion de projet en systèmes d'information : mise en évidence de configurations de bonnes pratiques institutionnalisées » s'intéressent aux bonnes pratiques de gestion de projet SI, telles qu'elles sont institutionnalisées au sein des entreprises au travers de différents types de vecteurs, à un instant donné, dans un contexte organisationnel donné (situation d'observation « post-adoption »). Cette analyse a été traitée selon une méthodologie quantitative grâce à une enquête réalisée auprès de chefs de projet SI portant sur 127 projets différents, complétée par des entretiens. Nos collègues montrent que les pratiques institutionnalisées, au niveau du support organisationnel, se caractérisent différemment selon notamment le registre d'institutionnalisation qu'elles mobilisent (relationnel, symbolique, procédural ou matériel) et n'influent pas de la même manière sur les pratiques mises en œuvre au niveau des projets.

La contribution d'Eric Milliot, « Le rôle pivot des guanxi pour l'intelligence économique en République Populaire de Chine », part du point de vue selon lequel l'intelligence économique, fondée sur l'accès à l'information et les relations interpersonnelles, peut être définie comme un système de connaissance (logique de savoir) et de lobbying (logique d'influence). En Occident, les logiques de savoir et d'influence sont gérées de manière indépendante, synchronisée ou séquentielle. Ce système peut-il être développé dans les mêmes conditions dans des pays extrême-orientaux où les messages sont généralement implicites et les logiques relationnelles traditionnellement grégaires ? Plus précisément, la logique de savoir est-elle - dans ces pays - dépendante de la logique d'influence ? Utilisant la République Populaire de Chine comme exemple, à partir d'une enquête menée auprès de 353 personnes, cet article illustre le besoin d'adapter l'intelligence économique aux opérations internationales et souligne la pertinence des guanxi pour construire un tel système dans ce pays.

Ludivine Calamel, Christian Defélix, et François Pichault, dans l'article « Les pôles de compétitivité, des formes organisationnelles aptes à innover en gestion des ressources humaines ? », analysent les mises en réseaux qui se développent de par le monde pour générer de l'innovation collaborative; en France, elles prennent notamment la forme des « pôles de compétitivité ». La littérature a analysé le fonctionnement de ces réseaux territoriaux d'organisations. Mais alors que leur feuille de route consiste également à produire de l'innovation managériale, via des pratiques de gestion des ressources humaines qui se situent à l'interface d'organisations différentes, l'état des connaissances reste faible sur ce point. Les pôles de compétitivité français représentent-ils une forme organisationnelle innovant également en gestion des ressources humaines ? A l'aune d'une approche contextualiste, mais aussi d'un cadre théorique associant entrepreneuriat insti-

tutionnel et acteur-réseau, cet article interroge les modalités de l'innovation managériale dans douze pôles de compétitivité français. Il met en lumière la principale innovation managériale de ces réseaux territoriaux : l'innovation de processus.

La contribution de Zoubeyda Mahamadou : « PME et firmes multinationales : performance des alliances asymétriques » a pour objectif d'analyser les effets des asymétries existant entre les PME et les multinationales sur la performance de leurs relations d'alliance. Dans cette perspective, les asymétries ont été définies en termes de taille, de culture organisationnelle, de ressources et compétences et d'expériences dans de telles alliances. Les effets de ces asymétries sont analysés qualitativement du point de vue de dix PME françaises de l'industrie aéronautique. Deux résultats principaux découlent de cette étude. D'une part, certaines asymétries (taille, culture organisationnelle et expériences d'alliances) peuvent être à l'origine de difficultés relationnelles entre les partenaires. D'autre part, malgré les asymétries entre les partenaires, ces alliances génèrent des résultats positifs (performance financière et apprentissage organisationnel) grâce à la complémentarité entre les ressources apportées par les PME et des multinationales impliquées.

Houda Ghaya et Gilles Lambert dans « L'implication du conseil d'administration dans le processus stratégique des entreprises : le particularisme français » ont pour objectif d'étudier l'implication du Conseil d'Administration (CA) dans le processus stratégique afin de mieux comprendre son influence sur la performance de l'entreprise. Jusqu'où celui-ci doit-il s'investir pour ne pas nuire au développement de l'entreprise ? En mobilisant un cadre intégrateur de la théorie de l'agence et la perspective cognitive, les auteurs mènent une étude empirique sur un échantillon d'entreprises françaises cotées. Si leurs résultats mettent en exergue un impact positif dans la phase d'initiation stratégique, une forte implication du CA dans les activités de mise en œuvre et de contrôle semble au contraire être contreproductive.

Ce numéro se conclut par deux comptes rendus de lecture :

Le premier compte rendu est celui de Vincent Lecorche sur l'ouvrage collectif publié par le Graduate Management Admission Council (GMAC) *Disrupt or be disrupted, A blueprint for change in management education*, Ouvrage collectif, Jossey-Bass editor (2013), Graduate Management Admission Council qui dresse un panorama complet des critères régissant les programmes de Masters of Business Administration (MBA) au niveau international.

Le second compte rendu est celui de Pascal Gaudron et Aziz Mouline sur l'ouvrage « L'économie des clusters » de Jérôme Vicente qui vient de paraître aux Éditions La Découverte. Cet ouvrage propose une synthèse des théories des clusters, et des méthodologies permettant leur identification. Cet ouvrage, qui propose une synthèse des théories des clusters et initie aux méthodologies permettant leur identification, invite à un renouvellement des politiques d'innovation, à même de permettre aux régions de mieux s'imposer dans la course aux économies fondées sur la connaissance.

Bonne lecture !

While we were preparing this issue of IM for publication, it was with great sadness that we learned of the passing of Jean-Claude Cosset, a member of the journal's editorial board. Jean-Claude Cosset was an honorary professor in the Department of International Affairs at HEC Montréal. Specialized in international finance, privatization, and risk management in international affairs, Jean-Claude Cosset is the author of several publications, for which he received many international awards. For the journal, Jean-Claude passionately and rigorously maintained many relationships with our colleagues, whether they be authors, reviewers, or members of the scientific council, in the area of international finance. Attentive to the reputations and rankings of academic journals, he was especially pleased with International Management's recent progress in the rankings of the FNEGE and HCERES and worked to have the journal recognized in the Anglo-Saxon rankings. All members of the International Management community extend their most sincere condolences to the friends and family of Jean-Claude Cosset.

This new issue of IM comprises 11 articles and two book reviews.

In the article "The Strategic Evaluation: An Approach That Promotes Democratic Management of Territorial Projects," Edina Soldo and Charlene Arnaud present the results of a study aiming to question the evaluative approaches in their ability to promote the democratic management of territorial projects. Our colleagues identify two main conditions of such management. It pursues democratizing purposes and ensures democratic processes of decision-making and governance at the same time. Faced with the need to develop methods to support the implementation of territorial projects, the strategic evaluation appears as a relevant approach. Its four key characteristics—an "along the way" temporality, a pluralist and participatory governance, an action research posture, and an original mixed methodological protocol—promote indeed the democratic roots of such projects.

The aim of the contribution "Discourses and Practices Regarding Low-Carbon Strategy: The Case of French Integrated Retailers," by Jean-Philippe Croizean, Philippe Robert-Demontrond, Julien Bouillé, and Marjorie Allano-Frey, is to understand, within the institutional field of French retailing, the carbon strategies that are implemented by integrated retailers such as Auchan, Casino, and Carrefour. By combining the Boltanski and Thévenot polity model with the neo-institutionalist approach, the authors examine both the discourses and the practices that deal with low-carbon energy. These theoretical analyses are then used to understand the actual behaviours, as well as the effective strategies that are initiated by retailers in respect of low-carbon activities. Finally, they discuss the place the integrated retailers grant to the wider issue of climate change.

Stéphanie Chasserio, Philippe Pailot, and Corinne Poroli, in the article "The Construction of Women Entrepreneurs' Legitimacy: A Transactional Approach," propose to interpret the process of entrepreneurial legitimacy construction for women entrepreneurs from a theoretical framework based on

the social transaction theory perspective. They use a qualitative research design based on grounded theory and undertaken with 41 French women entrepreneurs operating in different sectors. The authors' findings show that the feeling of legitimacy is strongly embedded with their interactional experiences and their underlying mental framework. This study also underlines how social interactions are strongly imbued with categorical gender judgments, which women entrepreneurs must counter through the development and implementation of interesting strategies in order to acquire legitimacy.

The contribution by Éric Delassus and François Silva, "Emergence of New Managerial Practices and Vulnerability" asks the following question: Could the notion of vulnerability, which comes from care ethics, find its place in the refounding of managerial thinking? From new forms of work organization that value relationships between persons rather than individual performance through the integration of this notion, there might emerge a humanist management promoting confidence and solicitude. A responsible approach challenging a managerial vision of human relationships and considering each person's singularity would result. The authority of the manager would thus find a new legitimacy through him or her showing more understanding and concern, enabling staff to progress.

In "Impact of Territorial Anchoring on the Business Model: The Case of 'Origine France Garantie' Label," Eric Persais points out that, if the Business Model (BM) concept still has many detractors, its merit is to place economic and financial value creation at the heart of the company performance issue. Nevertheless, Corporate Social Responsibility (CSR) requirements need to extend the idea of value creation for shareholders to value creation for stakeholders as a whole and to include elements of social and environmental performance. The contribution of companies to territorial development and to preservation of employment is part of this trend. Many firms now make the choice to produce locally even though it has a negative impact on their cost competitiveness. Far from being minor, this choice is questioning the classical BM because it adds a social dimension to the value creation concept. Moreover, it implies a redefinition of value added chain and network organization of the company. That is what the author of this article wants to demonstrate in his research based on interviews of several managing directors of companies whose products are certified "Origine France Garantie" (OFG).

In the article "Issues of Gender-Based Differentiation in the Collective Training of the Potential Female Entrepreneur," Pascale Bueno Merino and Marie-Hélène aim to identify the issues of gender-based differentiation in the collective training of the potential female entrepreneur. Thanks to an abductive approach, they show that the establishment of female collectives, in the ante-creation phase, generates self-confidence. The benevolent, empathic and non-competitive nature of the all-female group facilitates, for some potential female entrepreneurs, the deconstruction of gender stereotypes on female entrepreneurship and reduces the feeling of guilt related to the difficulty to reconcile entrepreneurial project and family life. In other words, the participation of the potential female entrepreneur

in an all-female group answers a psychological need for external approval that may be lacking, especially within the family. However, the practice of all-female collective training in the ante-creation phase has certain limits. The latter result from the importance attached by some women to the establishment of a gender-equal environment for sharing various entrepreneurial experiences and developing business networks.

Armelle Farastier and Sabine Carton, in their contribution “Information Systems Project Management: Highlights of Institutionalized Best Practices Configuration,” focus on best practices in IS project management, and how they are institutionalized in organizations through the use of different types of institutional carriers, at a specific moment and in a specific organizational context (situation of post-adoption phase). It uses a quantitative methodology based on a survey administrated to IS project managers and completed by interviews examining 127 projects. Results show that institutionalized best practices, involved in the organizational support, can be divided into four different sets depending on the type of institutional carrier (relational, symbolic, procedural, or artefactual) they used and differently influence practices implemented at the project level.

The contribution by Eric Milliot, “The Pivotal Role of *Guanxi* for Economic Intelligence in the People’s Republic of China,” suggests that economic intelligence can be defined as a system of learning (logic of knowledge) and lobbying (logic of influence), largely based on access to information and interpersonal relationships. In the West, learning and lobbying are managed simultaneously, sequentially, or separately. Can these systems, however, be developed in the same ways in Far Eastern countries, where messages are generally implicit and relations are usually gregarious? In particular, does knowledge depend on influence in these countries? Using the People’s Republic of China as an example, and based upon a survey of 353 people, the work in this article illustrates the need for adapting economic intelligence to international operations, and underlines the relevance of *guanxi* in building such a system in this country.

Ludivine Calamel, Christian Defélix, and François Pichault, in their article “French Clusters: Organizational Forms Ready to Innovate in Human Resources Management?” analyze the settings of networks being developed all over the world to generate collaborative innovation; in France, they take in particular the name of “poles of competitiveness.” The management literature has analyzed the operation of these territorial networks of organizations. But whereas their roadmap also consists in producing managerial innovation, throughout practices of human resources management which are at the interface of different organizations, the state of knowledge remains weak on this point. Do the French clusters represent an organizational form also innovating in terms of human resources management? On the basis of the contextualist approach, but also of a theoretical framework associating institutional entrepreneurship and actor-network, this article questions the methods of the managerial innovation in 12 French poles of competitiveness. It clarifies the managerial principal innovation of these territorial networks: the innovation of process.

The purpose of the contribution by Zoubeyda Mahamadou, “SMEs and Multinational Companies: Performance of

Asymmetric Alliances,” is to analyze the effects of asymmetries between Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Multinational Corporations (MNCs) on their alliance relationships performance. In this context, the asymmetries were defined in terms of size, organizational culture, resources and competencies, and alliance experiences. The effects of these asymmetries are qualitatively analyzed from the perspective of 10 French SMEs operating in the aircraft manufacturing industry. Two main results arise from this study. First, some asymmetries (size, organizational culture, and alliance experiences) can cause relationship problems between partners. However, despite the asymmetries between partners, these alliances generate positive results (financial performance and organizational learning) thanks to the complementarity of resources provided by the SMEs and the MNCs.

The objective of “Boards-of-Directors’ Involvement in the Strategic Process: The French Particularism,” by Houda Ghaya and Gilles Lambert, is to study boards-of-directors’ involvement in the strategic process to better understand their impact on corporate performance. How should they invest so as not to harm their companies’ development? In mobilizing an integrating framework of agency theory and cognitive perspective, the authors conduct an empirical study on a sample of French listed companies. While their results highlight a positive impact in the strategic initiation phase, a strong involvement of boards-of-directors in the implementation and control activities seems rather counterproductive.

This issue ends with two book reviews:

The first review, by Vincent Lecorche, pertains to the collective work published by the Graduate Management Admission Council (GMAC), *Disrupt or be disrupted, A blueprint for change in management education*, Ouvrage collectif, Jossey-Bass editor (2013), Graduate Management Admission Council. It provides a complete list of criteria governing the Masters of Business Administration (MBA) programs at the international level.

The second review is by Pascal Gaudron and Aziz Mouline and discusses the work “L’économie des clusters,” from Jérôme Vicente, which has just been published by Éditions La Découverte. This work proposes a synthesis of cluster theories and of the methodologies used to identify them. It suggests that innovation policies be renewed in order to enable the regions to better grow their economies.

Enjoy your reading!

En el momento de preparar la edición del presente número de GI, nos enteramos con gran tristeza del deceso de Jean-Claude Cosset, miembro del comité editorial de la revista. Jean-Claude Cosset era profesor honorario en el *Département d'affaires internationales* de la HEC de Montreal. Especializado en finanzas internacionales, privatización y gestión de riesgos en negocios internacionales, Jean-Claude Cosset fue el autor de numerosas publicaciones por las cuales ganó varios premios de nivel internacional. En la revista, Jean-Claude asumía con pasión y rigor múltiples interacciones con la comunidad de colegas, autores, evaluadores y miembros del consejo científico del área de las finanzas internacionales. Siempre atento a la reputación y a la clasificación de las revistas científicas, Cosset estaba particularmente contento de la reciente progresión de Gestión Internacional en las clasificaciones de la FNEGE y de HCERES, y trabajaba por el reconocimiento de la revista en el medio anglosajón. Todos los miembros de la comunidad de Gestión Internacional expresamos nuestras más sinceras condolencias a los allegados de Jean-Claude Cosset.

Este nuevo número de GI se compone de 11 artículos y de dos reseñas de lectura.

En el artículo titulado “La evaluación estratégica: un enfoque que favorece la gestión democrática de proyectos territoriales”, Edina Soldo y Charlene Arnaud presentan los resultados de una investigación que apunta a interrogarse acerca de las acciones evaluativas y su capacidad para favorecer gestión democrática de los proyectos de territorio. Nuestras colegas identifican dos condiciones principales en esa gestión: de una parte, ese tipo de gestión debe buscar finalidades democratizadoras y garantizar, al mismo tiempo, procesos de decisión y modalidades de gobernanza democratizadas. De otra parte, frente a la necesidad de desarrollar métodos de acompañamiento a la puesta en marcha de proyectos de territorio, la evaluación estratégica se presenta como una acción oportuna. Las cuatro características esenciales de dicha evaluación estratégica (una temporalidad “progresiva”, modalidades de gobernanza pluralistas y participativas, una postura de investigación-acción y un protocolo metodológico mixto original) favorecen el arraigo democrático de esos proyectos.

El trabajo de Jean-Philippe Croizean, Philippe Robert-Demontrond, Julien Bouillé y Marjorie Allano-Frey, titulado “Discursos y prácticas en materia de estrategia del carbono: el caso de la gran distribución integrada en Francia”, tiene por objetivo comprender, en el campo institucional de la gran distribución francesa, las estrategias carbono de los distribuidores Auchan, Casino y Carrefour. Con la teoría de las “ciudades” de Boltanski y Thévenot y el enfoque neo institucionalista, los autores estudian el discurso y las prácticas de la baja emisión de carbono. Los autores movilizan esos enfoques teóricos para comprender los comportamientos y las estrategias puestos en juego por la gran distribución en materia de baja emisión de carbono. Finalmente, ellos proponen una discusión sobre el lugar que los distribuidores integrados otorgan al problema más global del cambio climático.

Stéphanie Chasserio, Philippe Pailot y Corinne Poroli, en su artículo “La construcción de la legitimidad de las mujeres empresarias: un enfoque transaccional”, con el apoyo de la teoría de la transacción social, nos proponen una modelo de

lectura interpretativa destinado a delimitar el proceso de construcción del sentimiento de legitimidad de las mujeres empresarias. Basándose en un estudio cualitativo realizado con cuarenta y una líderes de empresas, los autores muestran en qué medida ese sentimiento es indisoluble de los elementos de encuadre de sus experiencias relacionales, las cuales no son para nada una realidad exterior a las secuencias de interacción, sino que las incluyen y forman, de cierta manera, el telón de fondo de las situaciones transaccionales.

El artículo de Éric Delassus y François Silva, “Emergencia de nuevas prácticas de gestión y vulnerabilidad” plantea la cuestión del lugar que ocupa la noción de vulnerabilidad, derivada de las éticas du “care”, en una refundación del pensamiento de la gestión. Los autores muestran que las nuevas formas de la organización del trabajo, esas que valorizan más las relaciones entre las personas que el desempeño individual, pueden integrar esta noción para hacer emerger una gestión humanista que favorece la confianza y la diligencia. Surgiría así una cultura de la responsabilidad que cuestiona una visión de gestión de las relaciones humanas y que tiene en cuenta la singularidad de cada individuo. La autoridad del responsable de la gestión, más comprensiva y preocupada por el progreso de los demás, encontraría en ello una nueva legitimidad.

Eric Persais, en “El impacto del anclaje territorial en el *Business Model*: el caso del label *Origine France Garantie*”, señala que si bien el concepto de *Business Model* (BM) todavía tiene algunos detractores, el mismo tiene el mérito de centrar la problemática de la empresa en la creación de valor económico y, con mayor razón, financiero. Paradójicamente, las Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) conducen a extender la idea de creación de valor de los accionistas al conjunto de las partes interesadas y a incluir elementos de desempeño medioambiental y social. La contribución de la empresa al desarrollo territorial y a la preservación *del empleo* se inscribe en esta perspectiva. Numerosas empresas eligen ahora producir en el ámbito local, aunque esto tenga una incidencia negativa en su competitividad-costo. Esta elección no es algo anodino, sino que pone en cuestión el BM basado en la creación de valor económico y financiero ya que amplía el concepto de valor a una dimensión social. Además, esto conduce a una redefinición de la organización de la cadena y de la red de valor, así como a una reflexión relacionada con la cartera de recursos y de competencias de la empresa. Es lo que intenta demostrar el autor en esta investigación basada en entrevistas con dirigentes de cinco empresas cuyos productos obtuvieron el label *Origine France Garantie* (OFG).

En su trabajo “Elementos en juego en la diferenciación según el género en el acompañamiento colectivo de la mujer potencialmente creadora”, Pascale Bueno Merino y Marie-Hélène Duchemin intentan identificar los elementos en juego en la diferenciación según el género en el acompañamiento colectivo de la mujer potencialmente creadora. A partir de un razonamiento abductivo, nuestros colegas muestran que el establecimiento de colectivos femeninos, en la etapa *pre-creación*, es generador de autoconfianza. El carácter afable, empático y no competitivo del grupo exclusivamente femenino facilita, para

ciertas mujeres candidatas a la creación, la deconstrucción de estereotipos de género a propósito del empresariado femenino y atenúa el sentimiento de culpabilidad relacionado con la dificultad para conciliar vida empresarial y vida familiar. En otras palabras, la participación de la mujer potencialmente creadora en un colectivo femenino responde a una necesidad psicológica de aprobación externa que puede faltar, por ejemplo, en el marco de la familia. Sin embargo, la práctica del acompañamiento colectivo femenino en la etapa *pre-creación* tiene algunos límites. Estos últimos resultan de la importancia que dan algunas mujeres al establecimiento de un entorno mixto para compartir experiencias empresariales diversas y el desarrollo de redes de negocios.

Armelle Farastier y Sabine Carton, en el artículo “Gestión de proyecto en sistemas de información: demostración de configuraciones de buenas prácticas institucionalizadas” se interesan en las buenas prácticas en la gestión de proyectos SI, tales como son institucionalizadas en empresas mediante distintos tipos de vectores, en un momento determinado, en un contexto organizacional dado (situación de observación “post-adopción”). Este análisis fue tratado según una metodología cuantitativa gracias a una encuesta realizada con jefes de proyectos SI que abarcó 127 proyectos diferentes, y completada con entrevistas. Las autoras muestran que las prácticas institucionalizadas, al nivel del soporte organizacional, se caracterizan de manera diferente según el registro de institucionalización que movilizan (relacional, simbólico, procedural o material) y no influyen de la misma manera en las prácticas implementadas al nivel de los proyectos.

El artículo de Eric Milliot, “El rol pivot del *guanxi* para la inteligencia económica de la República Popular de China”, parte del punto de vista según el que la inteligencia económica, fundada en el acceso a la información y las relaciones interpersonales, puede ser definido como un sistema de conocimientos (lógica del saber) y de lobbismo (lógica de la influencia). En Occidente, las lógicas del saber y de la influencia se tratan de manera independiente, sincronizada o secuencial. ¿Se puede desarrollar este sistema en las mismas condiciones en los países extremo-orientales en los cuales los mensajes generalmente son implícitos y las lógicas interrelacionales son tradicionalmente gregarias? Más precisamente, ¿la lógica del saber es, en esos países, dependiente de la lógica de influencia? Tomando a la República Popular de China como ejemplo, y a partir de una encuesta a 353 participantes, este artículo demuestra la necesidad de adaptar la inteligencia económica a las operaciones internacionales y destaca la pertinencia del *guanxi* para construir un sistema de ese tipo en esos países.

Ludivine Calamel, Christian Defélix y François Pichault, en el artículo “¿Los polos de competitividad, formas organizacionales aptas para innovar en gestión de recursos humanos?”, analizan el establecimiento de redes que se desarrollan en el mundo para generar innovación colaborativa; en Francia, éstas tienen especialmente forma de “polos de competitividad”. La literatura ha analizado el funcionamiento de esas redes territoriales de organizaciones. Pero mientras que sus hojas de ruta consisten también en producir innovación en gestión por medio de prácticas de recursos humanos que se sitúen en la interfaz de organizaciones diferentes, el estado de los conocimientos acerca de ese punto es débil. ¿Los polos de competitividad

franceses representan una forma organizacional innovadora también en materia de gestión de los recursos humanos? Por medio de un enfoque contextualista, pero también de un marco teórico que asocia empresariado institucional y actor-red, este artículo se interroga acerca de las modalidades de la innovación en gestión en doce polos de competitividad franceses. Saca a luz así la principal innovación en gestión de esas redes territoriales: la innovación de procesos.

El trabajo de Zoubeyda Mahamadou: “PyME y firmas multinacionales: desempeño de las alianzas asimétricas” tiene por objeto analizar los efectos de asimetrías existentes entre las PyME y las firmas multinacionales sobre el desempeño de sus relaciones de alianza. En esta perspectiva, las asimetrías han sido definidas en términos de tamaño, de cultura organizacional, de recursos, de competencias y de experiencias en ese tipo de alianzas. Los efectos de dichas asimetrías son analizados cualitativamente desde el punto de vista de diez PyME francesas de la industria de la aeronáutica. Dos resultados principales derivan de este estudio. De una parte, ciertas asimetrías (tamaño, cultura organizacional y experiencias en alianzas.) pueden ser el origen de dificultades relacionales entre los miembros de la alianza. De la otra, pese a las asimetrías entre los miembros de la alianza, éstas generan resultados positivos (desempeño financiero y aprendizaje organizacional) gracias a la complementariedad que existe entre los recursos que aportan las PyME y las multinacionales implicadas.

Houda Ghaya y Gilles Lambert, en “La implicación del consejo de administración en el proceso estratégico de las empresas: el particularismo francés”, tiene por objeto estudiar la implicación del consejo de administración (CA) en el proceso estratégico con el fin de entender mejor su influencia sobre el desempeño de la empresa. ¿Hasta dónde el CA debe implicarse para no estorbar el desarrollo de la empresa? Con un marco teórico que integra la teoría de la agencia y la perspectiva cognitiva, los autores efectúan sur un estudio empírico sobre la base de una muestra en empresas francesas cotizadas en la bolsa. Si sus resultados muestran un impacto positivo en la etapa de la iniciación estratégica, una implicación fuerte del CA en las actividades de puesta en marcha y de control resulta, en cambio, contraproducente.

Este número concluye con dos reseñas de lectura:

La primera reseña es de Vincent Lecorche, dedicada a una obra colectiva publicada por el Graduate Management Admission Council (GMAC), *Disrupt or be disrupted, A blueprint for change in management education*, Jossey-Bass editor (2013), obra que presenta un panorama completo de los criterios que rigen ciertos programas de *Masters of Business Administration* (MBA) en el plano internacional.

Los autores de la segunda reseña son Pascal Gaudron y Aziz Mouline, y hablan del libro *L'économie des clusters*, de Jérôme Vicente, obra publicada recientemente por Éditions La Découverte. Este libro propone una síntesis de las teorías de los *clusters* y de las metodologías que permiten identificarlos. Asimismo, este trabajo invita a una renovación de las políticas de innovación, apta a permitir que las regiones logren imponerse en la carrera a las economías fundadas sobre el conocimiento.

¡Les deseamos una excelente lectura!