

# Management international International Management Gestión Internacional



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

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 21, Number 4, Summer 2017

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1053574ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1053574ar>

[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. (2017). Mot de la rédaction / Word from the Editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 21(4), vi–xi.  
<https://doi.org/10.7202/1053574ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2017

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/>

À l'occasion de la rentrée, toute l'équipe de Mi vous souhaite une excellente universitaire, en remerciant une nouvelle fois tous les auteurs et évaluateurs de la qualité de leur travail et de leur soutien constant à la revue. Ce premier numéro de la rentrée est un numéro régulier composé de 10 articles très stimulants portant sur différents aspects du management international.

Dans l'article « L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP) : L'exemple des simplifications des indicateurs dans le système universitaire français », Laurent Mériade part du constat qu'après 7 à 8 ans de mise en œuvre de gestion par les résultats dans les universités françaises, il est possible d'identifier certains écarts entre les finalités officielles des mesures de la performance et les pratiques réelles. Le cadre d'analyse de la « théorie de l'appropriation » identifie trois valeurs d'appropriation des outils de gestion. En étudiant les articulations entre ces valeurs, l'objectif de sa recherche vise à décrire les formes dynamiques d'appropriation des outils de gestion publique. Les premiers résultats de l'étude démontrent l'existence, dans les universités françaises, autour de ces valeurs d'appropriation, de simplifications des indicateurs de performance répondant à des tensions de gouvernance publique et décrivant au moins trois niveaux dynamiques d'appropriation de ces outils.

Emilie Canet et Sébastien Tran, dans leur contribution « Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale ? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante » proposent une réflexion sur l'appropriation d'une innovation managériale par les acteurs de l'organisation qui la conçoivent. Parce que le substrat technique est l'élément concret qui matérialise l'innovation, les auteurs analysent son rôle dans ce processus. Cette recherche est basée sur l'étude longitudinale du cas d'une innovation managériale au sein d'un grand groupe industriel. Elle permet de montrer que la construction de l'innovation managériale repose sur une interaction forte entre substrat technique et philosophie gestionnaire. L'appropriation est également assurée par la légitimité émergente de nouveaux acteurs promue par les nouvelles relations favorisées par l'innovation.

Pierre Barbaroux et Anaïs Gautier, dans l'article « En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation », explorent la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation à partir d'une étude de cas portant sur le déploiement d'une nouvelle unité au sein des forces aériennes canadiennes. Les résultats de l'étude montrent, d'une part, que la gestion du changement repose sur quatre stratégies de légitimation : la mise à l'épreuve de la nouvelle unité, la formation des acteurs, la modification des règles de gestion et l'élargissement de son périmètre d'activités; d'autre part, leur articulation définit un processus de légitimation composé de quatre phases : la construction, la pérennisation, l'approfondissement et le développement de la légitimité.

Loris Guery et Anne Stevenot, dans leur contribution « L'actionnariat salarié favorise-t-il la diffusion d'information aux salariés et leur participation aux décisions stratégiques ? Une question de gouvernance d'entreprise », partent du constat que la France est le pays européen qui compte le plus d'actionnaires

salariés. Si la littérature sur l'actionnariat salarié s'intéresse essentiellement à ses déterminants ou à ses enjeux sur les attitudes et les comportements des salariés et sur la performance des entreprises, peu de recherches empiriques étudient ses effets sur la gouvernance des entreprises en dépit de l'intérêt théorique que cela représente. Leur article analyse les effets de l'actionnariat salarié sur la diffusion d'information aux salariés et leur participation aux décisions stratégiques selon une méthode d'appariement par les scores de propension, à partir d'un échantillon d'entreprises françaises cotées et non cotées.

Michel Albouy et Philippe Dupuy dans « Couverture sélective du risque de change : le cas des entreprises françaises non financières » rapportent des résultats d'enquêtes sur l'utilisation des produits dérivés pour la gestion du risque de change par les entreprises françaises non financières. Ils s'intéressent, notamment, à l'aspect sélectif de la couverture lorsque les entreprises contrôlent le moment et la taille de la couverture. Ils s'appuient sur des observations recueillies entre 2010 et 2015. Les résultats montrent que les sociétés françaises couvrent de manière plus systématique que leurs homologues étrangers. Les auteurs constatent aussi que les entreprises les plus endettées et/ou de petites tailles sont plus sélectives. Ils relient ces observations aux différences culturelles et aux besoins de communication.

Dans la contribution, « Le contrôle dans les réseaux de filiales en Asie : une extension du modèle Centralisation-Formalisation-Socialisation (CFS) ». Bruno Amann, Jacques Jaussaud et Johannes Schaaper, soulignent que le contrôle à l'international de leurs activités par les multinationales implique trois dimensions : centralisation, formalisation et socialisation. De nouveaux mécanismes de contrôle (les ERP, les missions de court terme, les sièges régionaux...) se sont développés récemment. S'inscrivent-ils dans ces trois dimensions ? Comment les multinationales articulent-elles l'ensemble des mécanismes de contrôle ? L'analyse des réponses de 77 cadres de 47 multinationales françaises dans 11 pays d'Asie, par factorisation et classification hiérarchique, révèle quatre dimensions de contrôle : centralisation de la décision, formalisation des filiales, socialisation et expatriation. Cinq types de multinationales se distinguent selon la combinaison des mécanismes de contrôles.

Arnaud Gautier, Anca Badea et Sandrine Berger-Douce, dans leur article « Les PME : un contexte pertinent pour l'étude des leviers de la création de valeur partagée » rappellent que Porter et Kramer (2006, 2011) proposent avec le concept de création de valeur partagée de mettre en cohérence la stratégie des entreprises avec leurs démarches de responsabilité sociétale (RSE). Toutefois, les auteurs soulignent que Porter et Kramer semblent avoir élaboré leur concept pour les grandes organisations. Leur étude basée sur une enquête réalisée auprès de 488 dirigeants de PME françaises propose de tester la validité des leviers de la création de valeur partagée dans un contexte PME : (1) la participation à un cluster local, (2) la reconception des produits/services et des marchés, (3) la redéfinition de la chaîne de valeur.

Nos collègues Stephen James Walsh, Jie Yan, Vincent Mangematin et Maggie Qiu Zhu Mei, dans leur article « Construction des citadelles académiques entre 1991 – 2009

en Management» s'intéressent à la manière dont les citadelles académiques se construisent-elles. En décrivant l'évolution des réseaux de co-autorat de 180 journaux en management entre 1991 et 2009, les auteurs identifient la formation d'une ligue « élite » dont les acteurs restent dominants malgré une forte croissance de la communauté de recherche en gestion. Cette élite maintient sa domination en s'appuyant sur des mécanismes d'auto-renforcement entre le système de revue par les pairs dans les journaux scientifiques et de classement par des tiers influents et cela malgré la diminution progressive du nombre de citation reçue. Les universités américaines qui forment l'élite dominent les journaux scientifiques les mieux cotés, même si de nouveaux pôles émergent en Asie et en Europe.

Christophe Assens et François Coléno, dans la contribution « L'agriculture durable Comment réconcilier le public et le privé pour la gestion d'un bien commun » soulignent que face au réchauffement climatique, à l'augmentation de la population mondiale et aux demandes sociétales rendent il est nécessaire de repenser la diffusion des innovations agricoles en impliquant tous les maillons sur la chaîne de valeur agroalimentaire et leur fournissant un bénéfice équitable. Dans cet article, les auteurs présentent la gestion collective d'une filière du fait d'une gestion en bien commun d'une innovation variétale (la pomme Ariane®). Cette modalité de gestion est permise par un partenariat public-privé original entre un institut de recherche public (l'INRA) et les acteurs de la chaîne de valeur.

Dans « L'influence de la culture nationale sur les politiques socialement responsables des entreprises », Isabelle Girerd-Potin, Sonia Jimenez-Garcès, et Pascal Louvet soulignent que le comportement socialement responsable (SR) d'une entreprise est conditionné par le contexte institutionnel du pays, qui résulte de la culture nationale et se reflète partiellement dans le système légal. Leur étude est menée sur 23 pays et confronte notes sociales de l'agence Vigeo Eiris avec mesures du comportement culturel de Hofstede. Les entreprises des pays individualistes et féminins sont plus soucieuses de leurs parties prenantes directes non financières; celles des pays à grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude se préoccupent davantage de leur engagement sociétal; les pays tolérants face à l'incertitude exigent une bonne gouvernance financière.

Bonne lecture !

The entire team at IM would like to wish you an excellent academic year and to thank once again all authors and reviewers for the quality of their work and for their continued support. This first issue of the year is a regular issue comprising 10 stimulating articles pertaining to various aspects of international management.

In the article “The Instrumentation of Public Governance Tensions (PGTs): The Example of Simplifications of Performance Indicators in the French University System,” Laurent Mériade observes that after seven or eight years of implementation of results-based management in French universities, it is possible to identify some discrepancies between the official purpose of the performance measures and actual practices. The framework of the “theory of appropriation” identifies three values of appropriation of management tools. By studying the joints between these values, the author’s research objective is to describe the dynamic forms of appropriation of public management tools. Regarding these values of appropriation, the first results show the existence, in French universities, of simplifications of the performance indicators responding to tensions of public governance and describing at least three dynamic levels of appropriation of these tools.

Emilie Canet and Sébastien Tran, in their contribution, “What Role Does the Technical Substrate Play in the Appropriation of Management Innovation? A Longitudinal Analysis of an Innovative Method,” focus on the appropriation process in management innovation. As the technical substrate is the physical medium in which the innovation materializes, the authors analyze its role in this process. Their research is based on a longitudinal analysis of management innovation in a large industrial group. They demonstrate that the creation of managerial innovation rests on a strong interaction between the technical substrate and a managerial philosophy. The legitimate rise of new actors, integrated in a new relationship system thanks to managerial innovation, reinforces the appropriation process.

In the article “In Search of Legitimacy: Organizational Change Management as a Process of Legitimacy,” Pierre Barbaroux and Anaïs Gautier investigate organizational change management as a legitimization process based on a case study of the deployment of a new unit within the Canadian Air Force. The results of the case study provide evidence that, on the one hand, change management relies on four legitimization strategies: testing of the new organizational unit, education and training of change agents, alteration of managerial rules and enlargement of the new unit’s activities. On the other hand, the results suggest that the legitimization process is made up of four phases: construction, sustainability, deepening, and development of legitimacy.

In their contribution, “Does Employee Share Ownership Favour Information Disclosure to Employees and Their Participation in Strategic Decision-Making? An Issue of Corporate Governance,” Loris Guery and Anne Stevenot observe that France is the European country with the most employee shareholders. Literature about employee share ownership (ESO) is mostly interested in the antecedents or implications for attitudes and behaviours as well as for corporate performance. Only few studies deal with the effects of ESO on corporate governance.

Nevertheless, such relations exist. This article aims to identify the implications of ESO on information disclosure to employees, and on their participation in strategic decision-making, using propensity score matching methods, based on data of the French nationally representative survey, REPNONSE, including listed and unlisted companies.

Michel Albouy and Philippe Dupuy, in the article “Selective Hedging of Foreign Exchange Risk: New Evidence from French Non-Financial Firms,” provide survey evidence on the use of derivatives for the management of foreign exchange risk among French non-financial firms. The authors focus particularly on the way firms might alter the size and the timing of the hedges, a practice called selective hedging. They rely on observations gathered between 2010 and 2015 via e-mail surveys and one-on-one interviews. The results show that French corporations are hedging more systematically than their foreign counterparts. Together, they observe that highly indebted and smaller firms tend to be more selective. The authors relate their findings to cultural differences and communication issues.

In their contribution, “Control in Subsidiary Networks in Asia: Toward an Extension of the Centralisation-Formalisation-Socialisation (CFS) Model,” Bruno Amann, Jacques Jaussaud and Johannes Schaaper point out that prior research establishes that international control by multinational corporations is based on three dimensions: centralisation, formalisation and socialisation. New control mechanisms appeared in the last decade, such as enterprise resource planning, short-term assignments and regional centres. Do these new mechanisms fit the three control dimensions? How do MNCs articulate their control mechanisms, including new ones? Using interviews with 77 managers of 47 French MNCs in 11 Asian countries, this study presents an exploratory factor analysis and clustering. The findings show that French MNCs control their Asian subsidiaries through four dimensions: centralisation of decision-making, formalisation of subsidiaries, socialisation, and expatriation.

In the article “SMEs: A Relevant Context for the Study of Levers of Creating Shared Value,” Arnaud Gautier, Anca Badea and Sandrine Berger-Douce remind us that Porter and Kramer (2006, 2011) relied on the concept of Creating Shared Value to suggest reconciling business strategy with CSR in organizations. However, Porter and Kramer appear to have developed their concept for large organizations. This study based on a survey of 488 French SME leaders tests the validity of the levers of Creating Shared Value in an SME’s context: (1) the participation in a local cluster, (2) the redesign of products/services and markets, and (3) the redefinition of the value chain.

In their contribution, “Paper Bastions: Architecting Academic Citadels from 1991 to 2009,” Stephen James Walsh, Jie Yan, Vincent Mangematin and Maggie Qiuzhu explore how paper bastions were added to the walls of academic citadels. By mapping the evolution of the co-authorship network in 180 management journals from 1991 to 2009, the authors identify an elite league of business schools that retained dominance despite the research community’s significant growth. The elite universities maintain their prominence through a loop of reinforcement involving the peer review process and third-party ranking bodies, though

the perceived quality of the papers published was declining as measured by the percentage of overall citations. Leading U.S. universities dominate top journal publications, while new local poles of management research among European and Asian universities emerged.

Christophe Assens and François Coléno, in the article “Sustainable Agriculture. How to Conciliate Public and Private for a Common Good Management,” emphasize that in the face of global warming, world population increase and social demand, it is important to redesign agricultural innovation processes by involving stakeholders on the food-processing value chain and by providing them with a fair profit. In this article, the authors analyze the collective management of an agricultural supply chain allowed by the management of a cultivar innovation (the Ariane® apple) as a common good. Such management is due to an original public-private partnership between a public research institute (the INRA) and members of the value chain.

In their contribution, “The Impact of National Culture on Firms’ Socially Responsible Policy,” Isabelle Girerd-Potin, Sonia Jimenez-Garcès and Pascal Louvet observe that a firm’s socially responsible behaviour towards each stakeholder group depends on the country’s institutional context, which is based on its national culture and is partially reflected in the legal system. This study was conducted on firms in 23 countries and confronts the Vigeo-Eiris social ratings with Hofstede’s cultural behaviour measures. Firms in individualistic and maternalistic countries show higher sensitivity towards their direct non-financial stakeholders. Firms in countries with a large power distance and strong uncertainty avoidance care more about their community involvement. Finally, countries that are more tolerant in the face of uncertainty require good financial governance.

Enjoy your reading!

Con motivo del reinicio del año lectivo, el equipo de MI les desea un excelente año académico, y agradece una vez más a todos los autores y evaluadores por la calidad de su trabajo y su apoyo continuo a la revista. Este primer número del año es un número regular compuesto por diez excelentes artículos sobre diferentes aspectos de la gestión internacional.

En su trabajo “La instrumentación de las tensiones de gobierno público (TGP): El ejemplo de las simplificaciones de los indicadores de rendimiento en el sistema universitario francés”, Laurent Mériade constata que, en las universidades francesas que llevan aplicando desde hace 7-8 años la gestión basada en resultados, es posible identificar algunas discrepancias entre el propósito oficial de las medidas de rendimiento y las prácticas reales. Con el marco teórico de la “teoría de la apropiación”, se identifican tres valores de apropiación de las herramientas de gestión. Estudiando la articulación entre dichos valores, el objetivo de su investigación apunta a describir las formas dinámicas de apropiación de las herramientas de gestión pública. Los primeros resultados muestran que, en las universidades de Francia, en torno a esos valores de apropiación, existen simplificaciones de los indicadores de desempeño en respuesta a las tensiones de la gobernanza pública.

Emilie Canet y Sébastien Tran, en su artículo “¿Qué papel desempeña el substrato técnico en la apropiación de una innovación de gestión? Un análisis longitudinal de un método innovador.”, proponen una reflexión acerca del proceso de apropiación de una innovación de gestión por parte de los actores de la organización que la diseñaron. Como el substrato técnico materializa la innovación, los autores analizan su papel en dicho proceso. La investigación se basa en el estudio longitudinal de una innovación de gestión en un gran grupo industrial. La misma permite demostrar que la innovación en gestión se basa en una fuerte interacción entre el substrato técnico y la filosofía de gestión. De este modo, la apropiación de la innovación tiene sus bases en la integración legítima de nuevos actores cuya adhesión a las nuevas relaciones empresariales contribuye a incentivar la innovación.

En su trabajo “En busca de legitimidad: la gestión del cambio organizacional como proceso de legitimación.”, Pierre Barbaroux y Anaïs Gautier abordan la gestión del cambio organizacional como proceso de legitimación a partir de un estudio de caso basado en el despliegue de una unidad nueva dentro de las Fuerzas Aéreas Canadienses. Los resultados del estudio, por un lado, demuestran que la gestión del cambio reposa en 4 estrategias de legitimación: puesta a prueba de la nueva unidad, formación de los actores, modificación de las reglas de gestión y ampliación del perímetro de actividades. Por otro lado, los resultados demuestran que su articulación define un proceso de legitimación compuesto por 4 etapas: construcción, sostenibilidad, profundización y desarrollo de la legitimidad.

Loris Guery y Anne Stevenot, en su artículo “¿El accionariado asalariado favorece la difusión de información a los asalariados y su participación en las decisiones estratégicas? Una cuestión de gobernanza empresarial.”, parten de la constatación que Francia es el país europeo con el mayor número de accionistas asalariados. La literatura sobre el accionariado asalariado trata, sobre todo, los antecedentes de los asalariados y sus implicaciones en actitudes y

comportamientos, así como también el rendimiento empresarial. Escasos trabajos abordan el tema de los efectos del accionariado asalariado en la gobernanza empresarial, pese al interés teórico que dicho tema puede tener. Los autores analizan los efectos del accionariado asalariado en la difusión de información a los asalariados y en su participación en las decisiones estratégicas por medio de un método de pares por puntajes de propensión aplicado a una muestra de empresas francesas cotizadas y no cotizadas en la bolsa.

En el artículo “Cobertura selectiva del riesgo de cambio: el caso de las empresas del sector no financiero en Francia.”, Michel Albouy y Philippe Dupuy exponen resultados de encuestas sobre el uso de productos derivados para la gestión del riesgo de cambio en empresas francesas no financieras. Los autores se interesan particularmente en el aspecto selectivo de la cobertura cuando las empresas controlan la duración y el tamaño de la cobertura, trabajando con observaciones recolectadas entre 2010 y 2015. Los resultados muestran que las empresas francesas proporcionan cobertura de manera más sistemática que sus homólogas extranjeras. Los autores constatan igualmente que las empresas más endeudadas y/o las más pequeñas tienden a ser más selectivas. Por último, relacionan sus observaciones con las diferencias culturales y las necesidades de comunicación de las empresas.

Bruno Amann, Jacques Jaussaud y Johannes Schaaper, en su trabajo “Controlando las redes de sucursales en Asia: Expansión del modelo centralización- formalización- socialización (CFS)” destacan que las multinacionales controlan sus actividades internacionales de acuerdo con tres criterios: centralización- formalización- socialización. Nuevos mecanismos de control se han desarrollado recientemente (ERP, misiones de corto plazo, sedes regionales, etc). ¿Estos elementos se inscriben en esas tres dimensiones? ¿Cómo articulan las multinacionales el conjunto de sus mecanismos de control? El análisis de las respuestas de 77 dirigentes de 47 multinacionales francesas establecidas en 11 países asiáticos, por factorización y clasificación jerárquica, revela cuatro dimensiones de control: centralización de las decisiones, formalización de las sucursales, socialización y expatriación. Según la combinación de sus mecanismos de control, los autores esbozan una tipología de 5 tipos de multinacionales.

En su artículo “Las PyMEs: un contexto relevante para el estudio de las palancas de creación de valor compartido.”, Arnaud Gautier, Anca Badea y Sandrine Berger-Douce nos recuerdan que Porter et Kramer (2006, 2011), con su concepto de creación de valor compartido, propone brindar coherencia a la estrategia empresarial y a sus planes de acción de responsabilidad social (RSE). Sin embargo, los autores señalan que Porter y Kramer desarrollaron ese concepto pensando en las grandes organizaciones. Este estudio, basado en una encuesta a 488 dirigentes franceses de PyME, intenta comprobar la validez de las palancas de creación de valor compartido en un contexto de PyME: 1) la participación en un clúster local; 2) el rediseño de productos, servicios y mercados; 3) la redefinición de la cadena de valor.

Nuestros colegas Stephen James Walsh, Jie Yan, Vincent Mangematin y Maggie Qiuzhu Mei, en el trabajo titulado “Bastiones de la investigación: arquitectura de los baluartes

académicos de 1991 a 2009.”, exploran de qué manera se construyeron bastiones de investigación en los principales establecimientos académicos. Describiendo la evolución de la red de coautorías de 180 publicaciones sobre gestión y dirección desde 1991 hasta 2009, los autores identifican la formación de una liga de élite de escuelas de negocios que permanecen dominantes pese al significativo crecimiento de la comunidad investigadora. Dicha élite conserva su prominencia utilizando un circuito de refuerzo que implica procesos de evaluación entre pares y organismos exteriores de clasificación, aunque la calidad percibida de los artículos fue declinando según las mediciones del porcentaje de citas globales. Las universidades estadounidenses líderes dominan los primeros puestos de las publicaciones especializadas al mismo tiempo que emergen nuevos polos de investigación en gestión en Asia y en Europa.

Christophe Assens y François Coléno, en el artículo “Agricultura sostenible. Cómo conciliar público y privado para la gestión de un bien común.”, sostienen que, frente el calentamiento global y al aumento de la demografía mundial y de la demanda social, es importante rediseñar el proceso de innovación agrícola involucrando a las partes interesadas en la cadena de valor agroalimentario, proporcionándoles un beneficio equitativo. Los autores analizan la gestión colectiva de una cadena de suministro agrícola surgida por la gestión como bien común de un cultivar (la manzana Ariane®). Esta modalidad de gestión resulta de una asociación público-privada original entre un instituto público de investigación (INRA) y el miembro de la cadena de valor.

En “La influencia de la cultura nacional en las políticas socialmente responsables de las empresas.”, Isabelle Girerd-Potin, Sonia Jimenez-Garcès y Pascal Louvet afirman que el comportamiento socialmente responsable (SR) de las empresas respecto a sus partes interesadas está condicionado por el contexto institucional del país. Ese comportamiento es el resultado de la cultura nacional y se refleja parcialmente en su sistema legal. Su trabajo se centra en empresas de 23 países y compara los ratios obtenidos por la agencia Vigeo Eiris con las medidas del comportamiento cultural de Hofstede. Las empresas de los países individualistas y feministas expresan una sensibilidad más importante hacia sus partes interesadas no financieras; las empresas de los países con grandes diferencias jerárquicas e importante control de la incertidumbre se preocupan más por el compromiso social y, por último, los países más tolerantes frente a la incertidumbre exigen sobre todo una buena gobernanza financiera.

¡Les deseamos una excelente lectura!