

**Management international**  
**International Management**  
**Gestión Internacional**

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

Bachir Mazouz and Patrick Cohendet

Volume 23, Number 1, Fall 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1060058ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1060058ar>

[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. (2018). Mot de la rédaction / Word from the Editor / Palabras de la redacción. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(1), vi–xi.  
<https://doi.org/10.7202/1060058ar>

Ce numéro régulier de MI comporte 8 articles et 2 notes de lecture, couvrant des aspects très variés du management international. En vous invitant à découvrir ces contributions originales, nous souhaitons à l'ensemble des auteurs, des évaluateurs et des lecteurs de MI de très bonnes fêtes de fin d'année et une excellente année 2019. Bonne lecture!

Nathalie Gimenes et Marielle A. Payaud, dans leur article « Un framework pour un diagnostic des pratiques RSE dans un secteur d'activité. Cas de 10 entreprises pharmaceutiques mondiales », proposent un framework d'aide au diagnostic des pratiques RSE d'entreprises d'un même secteur d'activité. Le cadre théorique place la RSE comme un ordre négocié et la chaîne de valeur comme levier d'intégration volontaire d'actions RSE dans le cœur de métier des entreprises. Le framework, basé sur une extension de la taxonomie des stratégies RSE de Martinet et Payaud (2008), permet de repérer les logiques coopératives empruntées par des entreprises pour répondre à des enjeux de biens communs. Il informe des responsabilités que ces entreprises souhaitent particulièrement assumer envers la société et offre des enseignements sur leur profil responsable.

Dans leur contribution « La participation du conseil d'administration au processus stratégique des PME : les effets de la professionnalisation », Lotfi Karoui et Nazik Fadil examinent les effets de la professionnalisation du conseil d'administration (CA) dans les PME sur sa participation au processus de décision stratégique. À partir d'un échantillon de 186 PME françaises, les auteurs montrent que la professionnalisation du CA, tant par la formalisation de son fonctionnement que par la présence de connaissances et de compétences, est un déterminant majeur de sa participation au processus stratégique. Ces résultats contribuent aux perspectives cognitives et comportementales de l'étude des organes de gouvernance au sein des PME.

Dans la contribution, « Exercer son rôle stratégique dans les organisations pluralistes : le cas des cadres intermédiaires du réseau de la santé », Nancy Côté et Jean-Louis Denis analysent le rôle stratégique des cadres intermédiaires dans les organisations pluralistes du secteur de la santé. Il vise à rendre compte de la complexité de leur travail stratégique en période de changements. L'analyse a permis d'établir trois attributs du *strategizing*<sup>3</sup>, c'est-à-dire des activités qui sont influencés par la nature imposée ou participative du changement : 1) la création d'un réseau d'alliances; 2) la négociation des valeurs; et 3) les micro pratiques quotidiennes.

Dans l'article « L'enfant intérieur, un concept marketing universel? Exploration du concept aux Etats-Unis et en France », Mathieu Alemany Oliver explore le concept d'enfant intérieur à travers une ethnographie du *cosplay* menée aux Etats-Unis et en France, dans un contexte où certaines marques américaines et européennes communiquent sur le comportement enfantin du consommateur adulte et que la société de consommation prend quelquefois l'aspect d'un immense terrain de jeux. Les résultats montrent une certaine homogénéité des comportements américains et français. L'une des propositions qui ressort de cet article est que les entreprises présentes dans ces pays prennent en compte l'importance du jeu dans l'expérience de consommation et plus particulièrement la préférence des consommateurs pour le jeu désorganisé et spontané.

Salma Mefteh-Wali et Marie-Josèphe Rigobert dans leur contribution « La double nature de la dette en devises et son impact sur la performance des entreprises : Une validation empirique pour les entreprises non financières françaises » étudient l'impact de la dette en devises sur la performance d'un échantillon d'entreprises non-financières françaises sur la période 2002-2012. Compte tenu de la double nature de la dette en devises, nos collègues cherchent à vérifier si cet impact résulte d'une politique de couverture ou de structure du capital. Le constat est que la dette en devises et la dette domestique ont le même effet positif avant et négatif après la crise de 2008. Les théories de la structure du capital et de la couverture expliquent ce résultat. Pendant la crise, l'impact de la dette en devises est expliqué uniquement par la théorie de la couverture.

La contribution de Véronique Pauwels Delassus et Raluca Mogos Descotes, « La résistance des fans à l'égard d'un changement d'identité d'un club », a pour objectif d'analyser quels sont les facteurs pouvant limiter la résistance des fans à un changement d'identité d'un club. Les résultats de leur approche quantitative menée auprès de 229 fans de club de football soulignent l'importance d'informer les supporters concernant les raisons et les bénéfices du changement pour le club et pour les supporters. De plus, la sensibilité à la tradition du club renforce la résistance au changement de marque. Les résultats indiquent également qu'après un changement d'identité de marque, les fans limitent le bouche à oreille positif envers le club (forme de résistance passive) et peuvent abandonner le club (forme de résistance active).

Dans sa contribution « La dimension cachée d'une coopération culturelle heureuse », Emmanuelle Sauvage part du constat selon lequel les travaux en management interculturel postulent habituellement qu'en contexte interculturel, les attentes réciproques des acteurs doivent être explicitement mises au jour et qu'une vision commune partagée est impérative si on veut garantir une collaboration efficace. Cette recherche s'intéresse au lien entre compréhension interculturelle et efficacité relationnelle par le biais d'une étude de cas mettant en évidence une rencontre franco-latino-américaine heureuse et efficace. Elle questionne le postulat initial et montre que l'efficacité relationnelle interculturelle repose davantage sur la compatibilité de lectures positives d'une même situation que sur des lectures identiques, générant ainsi la notion de malentendus productifs.

Tarek Chanegrih et Jordane Creusier dans l'article « Maturité du *lean manufacturing* et degré d'alignement du système de contrôle de gestion : le cas des entreprises industrielles françaises » cherchent à comprendre l'effet de la maturité (ancienneté et intensité de mise en place) du *lean manufacturing* sur le degré d'alignement des systèmes de contrôle de gestion. Un échantillon de 171 entreprises industrielles françaises ayant formellement mis en place le *lean manufacturing* a été constitué. Les résultats montrent que seules les entreprises françaises les plus matures arrivent à un alignement total. Cet alignement, quand il s'obtient, est à deux étages. Une première étape concerne l'alignement des systèmes de contrôle destinés au niveau opérationnel : l'habilitation des salaires et la disponibilité de l'information sous forme visuelle. Une seconde étape se traduit par l'alignement des systèmes de contrôle de niveau hiérarchique

---

supérieur : la chaîne de valeur des coûts, la simplification du système de *reporting* et du suivi des stocks. Toutefois, l'effet de la dimension temporelle peut être atténué par l'intensité de mise en place du *lean manufacturing*.

Dans la note de recherche « Les spécificités du contrôle de gestion dans les pays de l'Europe centrale et orientale : une revue de la littérature » Irina Paladi et Pierre Fenies visent à étudier la littérature sur les pratiques de contrôle de gestion dans les pays ex-communistes de l'Europe Centrale et Orientale (PECO). Ces pays sont classés selon deux critères : le développement économique associé au processus de transition (post-transition/ transition) et l'appartenance à l'ex-URSS (soviétique/ non-soviétique). L'examen de 115 études empiriques montre divers niveaux de développement de la recherche et des pratiques de contrôle de gestion dans les différentes familles des PECO. Le papier expose la manière dont les études empiriques sont menées et présente les opportunités d'avancement de la recherche dans le domaine du contrôle de gestion contextualisé dans une perspective post-communiste.

Dans la note de recherche, « Distance psychique : une revue de la littérature sur les relations export (2007-2016) », Claude Obadia et Irena Vida reprennent le cadre d'analyse de Prime et al. (2009) pour analyser les dix dernières années de la littérature export (2007- 2016) sur la distance psychique de façon voir si les problèmes soulevés à l'époque ont été résolus. L'étude examine quatre facettes du construit de la distance psychique : sa conceptualisation, son opérationnalisation, sa mesure et son réseau nomologique. Les problèmes rencontrés dans la littérature sont analysés et des solutions sont proposées. Enfin, la métaphore de la friction est présentée comme une alternative à la métaphore de la distance pour appréhender l'extranéité (*foreignness*, dans la littérature anglophone) dans les études sur les relations export et plus généralement en management international.

This regular issue of IM comprises eight articles and two reading notes covering diverse aspects of international management. We invite you to discover these original contributions, and we would like to wish all of our authors, reviewers, and readers a happy Holiday Season and an excellent 2019. Enjoy your reading!

In their article, “A Framework for a Diagnosis of CSR Practices in a Sector of Activity. Case of 10 Global Pharmaceutical Companies,” Nathalie Gimenes and Marielle A. Payaud propose a framework for diagnosing companies’ CSR practices in the same sector of activity. The theoretical review identifies CSR as a negotiated order, and the value chain is considered leverage of free-willed integration of CSR actions in companies’ core businesses. Based on an extension of the taxonomy of CSR strategies of Martinet and Payaud (2008), the framework can be used to identify the cooperative logics borrowed by companies to respond to common good challenges. It reveals the responsibilities that these companies wish to take up towards society and offers lessons on their responsibility profiles.

In their contribution, “Board Participation in the Strategic Process of SMEs: The Effect of Board Professionalization,” Lotfi Karoui and Nazik Fadil examine the effects of SMEs’ boards’ professionalization on their participation in the strategic decision process. From a sample of 186 French SMEs, the authors show that the professionalization of the board, both through the formalization of its operation and by the presence of knowledge and skills, is a major determinant of its participation in the strategic process. These results contribute to the cognitive and behavioural perspectives of the study of SMEs’ governance.

Nancy Côté and Jean-Louis Denis, in the contribution “Understanding the Strategy Work of Middle Managers in Pluralist Healthcare Organizations,” explore the strategic role played by middle managers in pluralist health sector organizations. They aim to capture the complexity of their strategy work during periods of change. The analysis identifies three attributes of strategizing, seen as activities influenced by the imposed or participative nature of change: 1) the creation of a network of alliances; 2) the negotiation of values; and 3) daily micro-practices.

In their article, “The Inner Child, a Universal Marketing Concept? An Exploration of the Concept in the United States and France,” Mathieu Alemany Oliver explores the inner child concept through an ethnography of cosplay conducted in the US and France. Findings reveal a certain degree of homogeneity between American and French behaviours. The author therefore suggests that companies doing business in these countries consider the critical role of play during consumption experiences and more particularly consumers’ preference for disorganized and spontaneous play.

In their contribution, “The Dual Nature of Foreign Currency Debt and Its Impact on Firm Performance: Evidence from French Non-Financial Firms,” Salma Mefteh-Wali and Marie-Josèphe Rigobert investigate the impact of foreign currency debt on firm performance for a sample of non-financial French firms studied over the period from 2002 to 2012. As foreign currency debt is both a financing and hedging instrument against foreign

exchange risk, the authors examine whether its impact results from an optimal hedging policy or a capital structure policy. They find that foreign currency debt and domestic debt have the same positive effect before the crisis and negative impact after. The capital structure theory or the hedging theory can explain this result. During the crisis period, only corporate hedging theory explains the impact of foreign debt.

Véronique Pauwels Delassus and Raluca Mogos Descotes, in the contribution “Fan Resistance Towards a Change in Club Identity,” aim to identify key factors that can reduce resistance towards a change in club identity. The results of their quantitative approach conducted with 229 fans of football clubs show that it is extremely important to inform supporters about the reasons and the benefits of the brand identity change, for the club and for themselves. Furthermore, the fans’ tradition consciousness amplifies their resistance to brand identity change. The results also indicate that after the brand identity change, fans limit the positive word of mouth towards the club (a form of passive resistance) and then exit (a form of active resistance).

In her article, “The Hidden Dimension of Happy Cultural Cooperation,” Emmanuelle Sauvage observes that cross-cultural management research usually postulates that mutual expectations must be clearly assessed and that it is necessary for people from different cultural areas to share a common vision in order to efficiently collaborate. This research examines the link between intercultural understanding and relational efficiency by studying a “happy” and successful Franco-Latino-American case. It challenges the above-mentioned postulate and reveals that relational efficiency relies upon compatible positive understandings of a same situation rather than upon similar understandings, hence the notion of *productive misunderstandings*.

In their contribution, “Lean Manufacturing and Degree of Alignment of Management Control Systems in France,” Tarek Chanegrih and Jordane Creusier investigate whether management control systems change to support a lean manufacturing strategy. All statistical treatments were performed on a sample of 171 French manufacturing firms where lean manufacturing is formally implemented. The authors’ results show that only trained firms arrive at a total alignment of practices. This alignment is a two-step/two-floor procedure. The first step consists of management control practice alignment (employee empowerment and visual measures) with the shop floor. The second step consists of management accounting practice alignment (VSC, simplify reporting and inventory tracking) with the hierarchical level. Nevertheless, the effect of the time dimension can be reduced by the intensity with which lean manufacturing is put into place.

In the research note “The Specificities of Management Control in Central and Eastern European Countries: A Literature Review,” Irina Paladi and Pierre Fenies aim to provide a comprehensive review of empirical research on Management Control (MC) in former communist countries from Central and Eastern Europe (CEE). These countries are classified following two criteria: the level of economic development related to the transition process (post-transition/transition countries) and membership in the Soviet Union (Soviet/non-Soviet countries). The analysis

of 115 empirical studies shows various stages of development of MC research and practice in the different groups of CEE countries. Therefore, the authors observe some opportunities for advancement of research in this field.

Claude Obadia and Irena Vida, in the research note “Psychic Distance: A Review of the Literature on Exporter-Importer Relationships (2007-2016),” use the framework set by Prime et al. (2009) to analyze the export studies published between 2007 and 2016 that deal with psychic distance. The review examines four facets of the psychic distance construct: conceptualization, operationalization, measurement and nomological network. The authors analyze the problems encountered in the reviewed studies and propose appropriate solutions. Finally, they present the friction metaphor as an alternative to the distance metaphor to assess foreignness in export research as well as in international management.

Este número regular de GI presenta 8 artículos y 2 notas de lectura, los cuales cubren una amplia variedad de aspectos de la gestión internacional. Al mismo tiempo que les invitamos a descubrir estas contribuciones originales, deseamos a todos los autores, revisores y lectores de GI unas felices fiestas y un excelente año 2019. ¡Disfrute de su lectura!

Nathalie Gimenes y Marielle A. Payaud, en su artículo “Un framework para un diagnóstico de las prácticas RSE en un sector de actividad. Caso de 10 empresas farmacéuticas mundiales.” proponen un marco de ayuda al diagnóstico de las prácticas RSE de empresas de ese sector de actividad. El marco teórico posiciona la RSE como un orden negociado y una cadena de valor como activador de integración voluntaria de acciones RSE en la actividad principal de las empresas.

El marco, basado en una extensión de la taxonomía de las estrategias RSE de Martinet y Payaud (2008), permite identificar las lógicas cooperativas utilizadas por empresas para responder a cuestiones de bienes comunes. Informa, además, sobre las responsabilidades que estas empresas desean asumir hacia la sociedad y ofrece enseñanzas sobre su perfil responsable.

En su trabajo “La participación del consejo de administración en el proceso estratégico de las PyMES: los efectos de la profesionalización.”, Lotfi Karoui y Nazik Fadil examinan los efectos de la profesionalización del consejo de administración en las PyMES basados en su participación en el proceso de decisión estratégica. Con una muestra de 186 PYMES francesas, los autores demuestran que esa profesionalización, tanto por la formalización de su funcionamiento como por la presencia de conocimientos y habilidades, es un factor determinante de su participación en el proceso estratégico. Estos resultados contribuyen a las perspectivas cognitivas y comportamentales del estudio de los órganos de gobernanza dentro de las PyMES.

Nancy Côté y Jean-Louis Denis, en su artículo “Ejercer su papel estratégico en las organizaciones pluralistas: el caso de los cuadros intermedios de la red de salud.” analizan el papel estratégico de los cuadros intermedios en organizaciones pluralistas del sector salud. Su objetivo apunta a dar cuenta de la complejidad del trabajo estratégico en períodos de cambio. El análisis permite establecer tres características de la elaboración de estrategias, o sea, de las actividades que son influenciadas por la naturaleza impuesta o participativa del cambio: 1) la creación de una red de alianzas; (2) la negociación de valores; y (3) las micro prácticas cotidianas.

En el trabajo titulado “El niño interior, ¿un concepto universal de marketing? Exploración del concepto en Estados Unidos y en Francia.” Mathieu Alemany Oliver explora el concepto de niño interior mediante una etnografía del *cosplay* realizada en Estados Unidos y Francia, en un contexto en el que algunas marcas estadounidenses y francesas valoran el comportamiento infantil de consumidores adultos y en el que la sociedad de consumo aparece como un gran terreno de juegos. Los resultados muestran una cierta homogeneidad entre los comportamientos estadounidenses y franceses. Los autores sugieren a las empresas cuya actividad se desarrolla en esos países que tomen en cuenta el papel fundamental del juego en la experiencia de consumo y, en particular, la preferencia de los consumidores por el juego desordenado y espontáneo.

Salma Mefteh-Wali y Marie-Josèphe Rigobert, en su trabajo “La doble naturaleza de la deuda en divisa y su impacto en el rendimiento de las empresas: una validación empírica para las empresas no financieras francesas.” estudian el impacto de la deuda en divisas en el desempeño de una muestra de empresas francesas no financieras entre 2002 y 2012. Dada la naturaleza dual de la deuda en divisas, los autores intentan comprobar si ese impacto es el resultado de una política de cobertura o de estructura de capital. Observan que la deuda en divisas y la deuda interna tienen el mismo efecto positivo antes de la crisis de 2008 y negativo después de la crisis. Las teorías de estructura de capital y cobertura explican ese resultado. Durante la crisis, el impacto de la deuda en divisas se explica únicamente por la teoría de la cobertura cambiaria.

El artículo de Véronique Pauwels Delassus y Raluca Mogos Descotes, “La resistencia de los aficionados con respecto al cambio de identidad de un club.” tiene por objeto analizar cuáles son los factores que influyen en la limitación de la resistencia de los aficionados frente a un cambio de identidad de un club. Los resultados de esa investigación cuantitativa, basada en una muestra de 229 aficionados de clubes de fútbol, destacan la importancia de informar a los aficionados acerca de los motivos y del beneficio de dicho cambio para el club y los aficionados. Además, la sensibilidad a la tradición del club refuerza la resistencia a un cambio de marca. Los resultados indican también que después de un cambio de identidad de marca, los aficionados limitan la transmisión boca a boca positiva referente al club (forma de resistencia pasiva) y hasta pueden abandonar el club (forma de resistencia activa).

En su trabajo “La dimensión escondida de una cooperación cultural exitosa.”, Emmanuelle Sauvage explica que la investigación sobre la gestión intercultural suele postular que las expectativas de cada uno de los actores involucrados en esos entornos deben ser claramente evaluadas, y que una visión homogénea es vital para garantizar una colaboración eficaz. Esta investigación analiza el vínculo entre la comprensión intercultural y la eficacia relacional mediante el estudio de un caso exitoso franco latinoamericano. La autora cuestiona el postulado inicial y muestra que la eficacia relacional intercultural se basa en la compatibilidad de las lecturas positivas que se hacen de una misma situación más que en las lecturas idénticas, forjando así el concepto de malentendidos productivos.

Tarek Chanegrih y Jordane Creusier, en el artículo titulado “Madurez del *lean manufacturing* y grado de alineamiento del sistema de control de gestión: el caso de las empresas industriales francesas.”, intentan comprender el efecto que la madurez (antigüedad e intensidad de la puesta en marcha) del *lean manufacturing* tiene sobre el grado de alineamiento de los sistemas de control de gestión, basándose en una muestra de 171 empresas industriales francesas que pusieron en marcha el *lean manufacturing*. Los resultados muestran que solo las empresas más maduras lograron un alineamiento total. Este alineamiento, cuando se logra, comporta dos etapas. Una primera etapa se refiere al alineamiento de los sistemas de control destinados al nivel operacional: la habilitación de los empleados y la disponibilidad de la información en forma visual. La segunda etapa se manifiesta en el alineamiento de los sistemas de control de

nivel jerárquico superior: la cadena de valor de los costos, la simplificación del sistema de *reporting* y el control de las existencias. No obstante, el efecto de la dimensión temporal puede ser atenuado mediante la puesta en marcha del *lean manufacturing*.

En la nota de investigación “Las especificidades del control de gestión en los países de Europa Central y Oriental: una revisión de la literatura.”, Irina Paladi y Pierre Fenies apuntan al estudio de la literatura sobre las prácticas de control de gestión en los países ex comunistas de Europa Central y Oriental (PECO). Estos países se clasifican según dos criterios: el desarrollo económico asociado con el proceso de transición (post transición / transición) y la pertenencia a la antigua URSS (soviética /no soviética). El examen de un corpus de 115 estudios empíricos muestra diversas etapas de desarrollo de la investigación y de control de gestión de las prácticas en las diferentes familias de PECO. Este trabajo describe como se realizan los estudios empíricos y presenta oportunidades para el avance de la investigación en el campo de control de gestión en el contexto de una perspectiva post comunista.

Claude Obadia e Irena Vida, en la nota de investigación “Distancia psíquica: una revisión de la literatura acerca de las relaciones entre exportadores e importadores (2007-2016).”, retoman el marco de análisis de Prime et al. (2009) para examinar la literatura desde 2007 a 2016 acerca de la distancia psíquica en las relaciones exportadores / importadores con el objeto de averiguar si los problemas identificados en esos 10 años han sido resueltos. Los autores hablan de cuatro aspectos de la distancia psíquica: conceptualización, operacionalización, medición y red nomológica. Los problemas detectados en la literatura se analizan y se proponen soluciones. Presentan la metáfora de la fricción como una solución alternativa a la de la distancia con el fin de comprender la situación creada por el hecho de ser extranjero (*foreignness*, en la literatura anglohablante) en los estudios de las relaciones entre exportadores e importadores, así como en los estudios de gestión internacional.