

Mot des rédacteurs invités

Le management à l'heure de la globalisation : universalisme ou particularisme ?

Word from the Guest Editors

Management in the Age of Globalization: Universalism or Particularism?

Palabras de los redactores invitados

La gestión en un mundo globalizado: ¿universalismo o particularismo?

Dominique Besson and Elie Chrysostome

Volume 25, Number 5, 2021

Le management à l'heure de la globalisation : universalisme ou particularisme ?

Management in the Age of Globalization: Universalism or Particularism?

La gestión en un mundo globalizado: ¿universalismo o particularismo?

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085034ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1085034ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

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

[Explore this journal](#)

Cite this document

Besson, D. & Chrysostome, E. (2021). Mot des rédacteurs invités : Le management à l'heure de la globalisation : universalisme ou particularisme ? / Word from the Guest Editors: Management in the Age of Globalization: Universalism or Particularism? / Palabras de los redactores invitados: La gestión en un mundo globalizado: ¿universalismo o particularismo? *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(5), 7–12. <https://doi.org/10.7202/1085034ar>

© Management international / International Management / Gestión Internacional, 2022

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/>

Mot des rédacteurs invités

Le management à l'heure de la globalisation : universalisme ou particularisme ?

Dominique Besson

IAE, Université de Lille, ULR 4999 - LUMEN, F-59000 Lille, France; &
Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, Poznan, Poland

Le phénomène de la globalisation dont nous avons été témoin au cours des dernières décennies a introduit de profonds changements dans les pratiques managériales et transformé le sort de très nombreuses entreprises. Les sites web de nombreuses entreprises sont devenus des magasins ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours par semaine, partout dans le monde et où les consommateurs peuvent procéder à leurs achats quand ils le veulent et sans égard au pays dans lequel ils se trouvent. Qu'il s'agisse de la manière dont les entreprises annoncent leurs produits, les vendent ou les livrent à leurs clients ou encore de la nature du travail ou de son organisation au sein de ces entreprises, des interactions entre employés ou entre employés et leurs employeurs pour ne citer que ces quelques éléments, les entreprises ont été obligées de s'ajuster.

De nombreuses entreprises ont réussi ces ajustements et certaines ont même connu une croissance fulgurante tandis que d'autres ont tout simplement fini par cesser leurs activités en raison de leur incapacité à ajuster leurs pratiques managériales. Toutes sortes de stratégies ont été déployées pour mener à bien ces ajustements. Autant des stratégies globales ont permis à bien des entreprises de profiter d'économies d'échelles pour s'imposer à l'échelle mondiale, autant ces stratégies globales ont dans bien des cas montré leurs limites face aux spécificités de marchés locaux ou régionaux pour lesquels les stratégies de réponse aux marchés locaux ou régionales ou stratégies transnationales se sont montrées efficaces.

Les articles de ce dossier spécial analysent certaines de ces pratiques de gestion à travers les réflexions proposées dans quatre articles et une note de lecture d'un ouvrage important sur la question (concernant les nouveaux outils informatiques de management et de commerce).

Les articles proviennent de communications présentées au colloque *Global management conference* qui a eu lieu à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille, organisé par le laboratoire *Recherches interdisciplinaires en management et économie* (RIME Lab) en juin 2017, sous la supervision du Pr Dominique Besson de l'IAE.

Elie Chrysostome

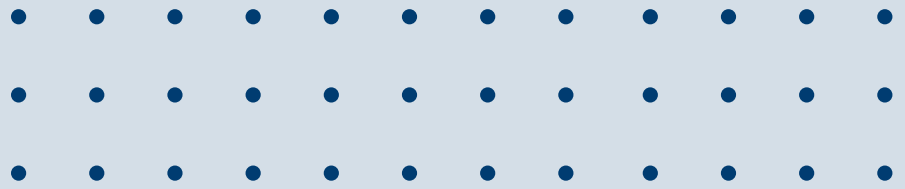
School of Business & Economics
State University of New York – Plattsburgh, USA

La problématique centrale de la conférence, et de ce fait de ce dossier spécial, consiste à se demander si au niveau mondial le management tend vers des principes et des pratiques similaires ou s'il persiste des différences nationales spécifiques. Cette question est récurrente depuis des décades dans le monde des sciences du management et des organisations.

Pour certains, la mondialisation est confondue avec la globalisation, c'est-à-dire que l'internationalisation, au sens du développement des flux d'exportation, voire la transnationalisation, l'essor des flux d'investissement et des implantations à l'étranger, provoquerait le développement de formes similaires de sociétés et, pour ce qui nous importe ici, de management et d'organisation du travail. Le fait que souvent en anglo-américain, le terme de mondialisation soit recouvert par le terme de « globalization », en est d'ailleurs symptomatique. Il est notable que beaucoup d'auteurs considèrent la globalisation comme l'utilisation de plus en plus intensive des réseaux mondiaux de production et d'information, notamment les NTIC (nouvelles technologies d'information et de communication). Ainsi, La logique du réseau évincerait celle du territoire.

D'autres différencient clairement les deux (ou trois) phénomènes, et soulignent que les développements indéniables (du moins, avant la crise épidémique récente) d'internationalisation et, éventuellement, de transnationalisation, ne s'accompagnent pas, du moins pas nécessairement, et dans les faits beaucoup moins, de convergence dans les modalités organisation et de management. Pour ces derniers, la mondialisation actuelle est d'abord et avant tout une globalisation financière, avec la création d'un marché planétaire des capitaux et l'explosion des fonds spéculatifs – mais ne conduit pas à ce que les modes de vies, et les formes de management, soit réellement comparables – même s'il est parfois constaté une tendance à l'adoption de doctrines managériales apparemment similaires – *Lean management*, entreprise flexible, voire agile, etc.

Comme le disait déjà O. Dollfus en 2001 (*La Mondialisation*, Presses de Sciences Po), on tendrait plutôt vers une « glocalisaiotn » : « *Le local n'est plus le foyer*



d'une socialisation rassemblée dont la communauté villageoise était la forme la plus aboutie, mais le point de rencontre, voire de confrontation entre des groupes dont chacun possède son propre espace d'action et de référence.», phénomène qui touche autant les modes de vie que les dynamiques d'entreprises. Alvesson a montré depuis longtemps –notamment dans Alvesson, (2013), *Understanding organizational culture*, Sage- que les organisations entremêlent de nombreux facteurs socio-culturels, et pas seulement les facteurs nationaux. La question de la globalisation est donc une question ouverte.

Les quatre articles du dossier spécial, ainsi que la note de lecture, abordent cette question de toute actualité de différents points de vue. (voir l'introduction pour une présentation détaillée et une discussion de ces cinq contributions).

Valitova et Besson, dans *Relations interpersonnelles versus facteurs culturels*, et Besson et Valitova dans *Un cas de conflit organisationnel analysé par les dynamiques communicationnelles*, abordent la question des phénomènes relationnels dans le management « de terrain » (miro management). Le cadre d'analyse est testé sur plusieurs cas dans plusieurs pays, et montre ce que de nombreuses études ont montré par ailleurs : il est possible d'utiliser un canevas conceptuel comparable pour étudier des situations internationales très diverses. Les deux articles montrent aussi que les méthodes de management ne dépendent pas d'abord de contingences culturelles – leur premier article fait une analyse des cas à partir des dimensions culturelles nationales de G. Hofstede, et aboutit à la conclusion que celles-ci sont d'un pauvre pouvoir explicatif des comportements et relations interpersonnelles au travail. Le rôle des dynamiques propres, ainsi que des différences institutionnelles, est au moins aussi important que les différences culturelles nationales.

Morales et Peng, dans *Website quality in Asia : Testing a measurement instrument in a Chinese context*, traite d'outils de mesure de la qualité des plateformes de communication télématique (site Web) dans le contexte chinois. Leurs résultats et la discussion de ceux-ci montrent que les différences culturelles peuvent avoir un effet, mais qu'elles doivent être relativisées, car elles ne sont pas plus déterminantes que d'autres facteurs sociologiques. La «glocalisation» est un phénomène qui concerne aussi les nouvelles technologies de l'information et de communication. Si des outils en apparence similaires sont développés (dans le cas de l'étude de Morales et Peng, il s'agit de site Web d'entreprises), ceux-ci diffèrent selon les

pays, mais aussi selon les types de populations (des étudiants, et des jeunes plus généralement, dans leur étude). Les outils dans les entreprises (management) et les affaires (marketing, relations économiques et financières) peuvent être copiés à travers les frontières et les strates sociodémographiques, mais ils sont toujours adaptés, remodelés et reconstruits en fonction des situations locales.

Krifa et Sattar, dans *Multinational corporations' tax optimization strategies and European Union policies*, apportent un éclairage sur les opérations financières internationales qui renforce, à l'instar de nombreux travaux en finances internationales, la nuance à apporter à l'idée d'une globalisation sous forme de similarités internationales. Dans le jeu mondial, les Etats n'ont pas perdu la main, contrairement à ce qu'il est souvent dit. Mais leurs actions s'expriment par des réglementations, surtout nationales, parfois un peu coordonnées entre groupes de pays (l'Union Européenne dans l'article de Krifa et Sattar). La transnationalisation des firmes est de ce fait loin d'une uniformisation. Tout au contraire, comme le montrent les cas d'opérations financières internationales, les firmes trans-nationales utilisent les différences de réglementation pour optimiser leurs résultats financiers (et notamment leur optimisation fiscale, étudiée ici par Krifa et Sattar).

La question de la globalisation à travers l'internationalisation est donc victime d'un effet d'optique (en partie due à la focalisation sur la transnationalisation des firmes). Un regard trop rapide, trop global dès le départ, donne l'impression d'un monde qui s'uniformise. De même, les théories et concepts de la recherche circulent entre pays (et disciplines) et peuvent aussi donner l'impression que les processus sont similaires entre entreprises (et organisations) de territoires différents. En fait, la diversité, voire les divergences, se maintient et se développe même derrière une apparente similarité. Certes, les entreprises, dans leurs structurations internes (management et modes d'organisation) et leurs relations externes (réseaux de fournisseurs et sous-traitants, relations aux clients et autres parties prenantes) utilisent des outils qui, parfois, sont d'origines externes (voire étrangères) par le *benchmarking*. Mais l'efficacité, du point de vue des dynamiques d'entreprises, internes comme externes, les amènent à adapter l'utilisation de ces outils pour tenir compte de tous les particularismes locaux (et pas seulement culturels). Les articles de ce dossier contribuent à cette mise en perspective critique de la notion de globalisation.

Word from the Guest Editors

Management in the Age of Globalization: Universalism or Particularism?

Dominique Besson

IAE, Université de Lille, ULR 4999 - LUMEN, F-59000 Lille, France; &
Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, Poznan, Poland

The phenomenon of globalization that we have witnessed over the last decades has introduced profound changes in management practices and transformed the fate of many companies. The websites of many companies have become stores open twenty-four hours a day, seven days a week, all over the world, where consumers can make their purchases whenever they want and regardless of the country where they live. From the way companies advertise, sell and deliver products to their customers, to the nature and organization of work within those companies, to the interactions between employees and between employees and their employers, to name a few, companies have been forced to adjust. A variety of strategies have been used to achieve these adjustments. While global strategies have allowed many firms to take advantage of economies of scale to become global firms, in many cases these global strategies have proven to be limited by the specificities of local or regional markets for which local or regional local responsiveness strategies or transnational strategies have proven to be effective.

This *Dossier Special* is an analysis of some of these managerial practices through the analysis proposed in four articles and a reading note. The articles were presented at the *Global Management Conference* held at the *Insitut d'Administration des entreprises (IAE) in Lille and organized by the research unit Recherches Interdisciplinaires en Management et Economie (RIME Lab)* in June 2017 under the leadership of Prof. Dominique Besson of IAE.

The main goal of the conference, and therefore the purpose of this *Dossier Special*, is to examine whether at the global level, management tends towards common principles and practices or if specific national differences persist. This question has been a recurring issue for decades in the world of management and organizational sciences. The four articles in the special issue, as well as the reading note, address this very important question from different perspectives.

The first article, *Interpersonal Relations versus Cultural Factors*, written by Besson and Valitova proposes a theoretical framework that was applied in three different national situations, a social center in France, a Canadian university and a cultural

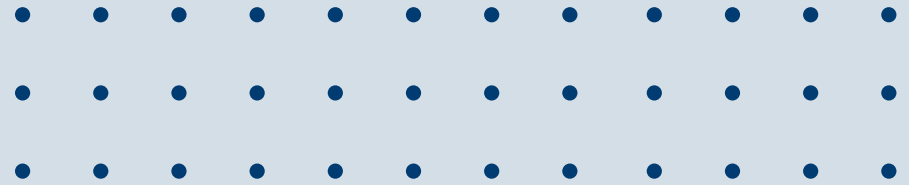
Elie Chrysostome

School of Business & Economics
State University of New York – Plattsburgh, USA

center in Russia. These three cases are all about situations of conflict at work. The originality of the theoretical framework used in this article stems from the fact it articulates four important dimensions of management analysis that are usually considered separately: the escalation processes in interpersonal communication and the positioning of the protagonists in the relationship, the psychosociological phenomena such as social facilitation and identity in the processes of a group development, the individual trajectories in terms of habitus (in the sense of Bourdieu and of Lahire) and the contextual factors including the cultural dimensions. The central finding of these studies shows that interpersonal relations constantly affect people's habitus and psychosociological processes and are much more determinant of people's behavior than the sociological and contextual factors. These findings contrast the model of Hofstede.

The second article proposed by Valitova and Besson and entitled "*Organizational Conflict Through the Lenses of Communication Dynamics*" is an in-depth analysis of one of the cases studied in the previous article. This analysis took place at a social center in France and focuses on the psychosociological processes within interpersonal relationships. The findings of the study reflect well the duality universalism versus particularism. The different workplace situations, no matter their contexts or their economic, organizational and cultural aspects can be explored from a similar methodological perspective. On the reverse, these findings also shows that any managerial situation is to some extent idiosyncratic, especially when it comes to interpersonal relationships within work teams

The third paper of this *Dossier Special*, the paper of Morales and Peng's entitled: *Website quality in Asia: Testing a Measurement Instrument in a Chinese Context* proceeds with a completely different perspective as it deals with the tools for measuring the quality of websites in the Chinese context. The findings of the study validate the psychometric qualities of one instrument in the Chinese context. However, the authors use Hofstede's model to explain the trans-culturality (universalism orientation) of their measurement instrument. While pointing out the limitations of Hofstede's model, they use it to explain their results, unlike the article of Besson and Valitova's that contrasts this model.



In fact, the criticism made by Besson and Valitova stems from the fact that they show the limits of the application of Hofstede's model in the case of management in the context of small teams, in daily interpersonal relations at work. On the other hand, Morales and Peng's study is sociological in nature and involves a large number of people. In this context, sociological variables are relevant, whereas they are stereotypes in the context of management of interpersonal relations where it is a question of relations between individuals.

The fourth article of this special dossier authored by Krifa and Sattar and entitled: *Multinational Corporations' tax Optimization Strategies and European Union Policies* addresses tax related international financial transactions. The article focuses on the practices used by large multinational companies to avoid paying tax. This article addresses both corporate strategies and institutional context. In fact, the article provides an analysis of the practices of tax optimization used multinational companies in Europe and explains how the efforts of European Union against such practices are ineffective.

They identified three main reasons for the ineffectiveness of EU policy measures which are: the influence and dominance of the national interests of multinational firms, the limited legal competence of the EU in terms of corporate taxation, and finally the role of lobbying and decision-making processes in which multinationals and national governments collude to favor the regulations they prefer at the expense of the public interest (regulatory capture). As far as the theme of this

Dossier Special is concerned, this article shows how it is differences in the national regulations and (struggles between) national interests that enable Multinational Companies to pursue policies that are contrary to the public interest.

The reading note addresses the question of the globality of management phenomena from the perspective of digitalization and brings very useful additional facts to the previous articles. It points out the analysis of Antonio Casilli's book published recently (2019) and focusing on digital labor (2019). This book contributes to the answer to the main question of this special dossier, in a way that is similar to the articles in this Dossier Special: globalization takes place with universal economic and commercial tools and structures, as well as with global entrepreneurial strategies, but this globalization uses and even reinforces particularism within the framework of these global strategies.

The different facets of globalization - in management practices - that are discussed in the articles of this *Dossier Special* contribute significantly to a better understanding of the duality of universalism versus particularism. What these articles really show, beyond their variety, is that it is precisely the differences that drive to a globalization. Moreover, companies use these differences to carry out global strategies, whether these strategies are ethical or not. Globalization (managerial and strategic) exists precisely because there are international differences, but at the same time the «globalization of research» also makes it possible to analyze these national differences.

Palabras de los redactores invitados

La gestión en un mundo globalizado: ¿universalismo o particularismo?

Dominique Besson

IAE, Université de Lille, ULR 4999 - LUMEN, F-59000 Lille, France; &
Faculty of Engineering Management, Poznan University of Technology, Poznan, Poland

El fenómeno de la globalización al que hemos asistido en las últimas décadas ha introducido profundos cambios en las prácticas de gestión y ha transformado la suerte de muchas empresas. Los sitios web de muchas empresas se han convertido en tiendas que funcionan las 24 horas del día y los siete días de la semana en todo el mundo, donde los consumidores pueden comprar cuando quieran, independientemente del país en el que se encuentren. Las empresas se han visto obligadas a adaptarse, por ejemplo, a la forma en que se anuncian, venden o entregan los productos a sus clientes, a la naturaleza del trabajo o a su organización dentro de estas empresas, a las interacciones entre los empleados o entre los empleados y sus empleadores, por solo citar algunos ejemplos.

Muchas empresas han realizado estos ajustes con éxito y algunas incluso han crecido de forma espectacular, mientras que otras simplemente han quebrado por su incapacidad para ajustar sus prácticas de gestión. Se han desplegado diversas estrategias para lograr estos ajustes. Aunque las estrategias globales han permitido a muchas empresas aprovechar las economías de escala para globalizarse, en muchos casos estas estrategias globales han mostrado sus limitaciones frente a las especificidades de los mercados locales o regionales, donde la respuesta del mercado local o regional o las estrategias transnacionales han resultado eficaces.

Los artículos de este número especial analizan algunas de estas prácticas de gestión a través de las reflexiones propuestas en cuatro artículos y una nota de lectura sobre un importante libro sobre el tema (relativo a las nuevas herramientas informáticas para la gestión y el comercio).

Los artículos proceden de las ponencias presentadas en la conferencia sobre gestión global celebrada en el *Institut d'administration des entreprises* (IAE) de Lille, organizada por el laboratorio de *Recherches interdisciplinaires en management et économie* (RIME Lab) en junio de 2017, bajo la supervisión del profesor Dominique Besson del IAE.

El tema central de la conferencia, y por tanto de este dossier especial, es preguntarse si la gestión en todo el mundo tiende a principios y prácticas similares

Elie Chrysostome

School of Business & Economics
State University of New York – Plattsburgh, USA

o si persisten diferencias nacionales específicas. Esta cuestión es recurrente desde hace décadas en el mundo de las ciencias de la gestión y la organización.

Para algunos, la mundialización se confunde con la globalización, es decir, que la internacionalización, en el sentido del desarrollo de los flujos de exportación, o incluso la transnacionalización, el aumento de los flujos de inversión y de las implantaciones en el extranjero, conduciría al desarrollo de formas similares de empresas y, para lo que aquí resulta pertinente, de gestión y de organización del trabajo. El hecho de que en el mundo anglosajón y norteamericano el término globalización coincida a menudo con el de “mundialización” es sintomático de todo esto. Cabe destacar que muchos autores consideran la globalización como el uso cada vez más intensivo de las redes mundiales de producción e información, en particular las NTIC (nuevas tecnologías de la información y la comunicación). Así, la lógica de la red desplazaría a la del territorio.

Otros diferencian claramente los dos (o tres) fenómenos, y subrayan que la innegable evolución (al menos antes de la reciente crisis epidémica) de la internacionalización y, posiblemente, de la transnacionalización, no va acompañada, al menos no necesariamente, y de hecho en mucho menor medida, de una convergencia en los métodos de organización y gestión. Para estos últimos, la globalización actual es ante todo una globalización financiera, con la creación de un mercado de capitales planetario y la explosión de los fondos especulativos, pero no conduce a una situación en la que los modos de vida y las formas de gestión sean realmente comparables, aunque a veces se tienda a adoptar doctrinas de gestión aparentemente similares: *Lean management*, empresas flexibles o incluso ágiles, etc.

Como O. Dollfus en 2001 (*La Mondialisation*, Presses de Sciences Po), tendemos a una “glocalización”: “Lo local ya no es el centro de un proceso de socialización, del que la comunidad de pueblo era la forma más lograda, sino el punto de encuentro, o incluso de confrontación, entre grupos, cada uno de los cuales tiene su propio espacio de acción y de referencia”, un fenómeno que afecta tanto a los modos de vida como a las dinámicas de empresa. Alvesson ha demostrado

desde hace tiempo -principalmente en Alvesson, (2013), *Understanding organizational culture*, Sage- que en las organizaciones se entremezclan muchos factores socioculturales, no solo los nacionales. La cuestión de la globalización es, por tanto, una cuestión abierta.

Los cuatro artículos del dossier especial, así como la nota de lectura, abordan esta cuestión de gran actualidad desde diferentes perspectivas (véase la introducción para una presentación y discusión de estas cinco contribuciones).

Valitova y Besson, en *Interpersonal Relations versus Cultural Factors*, y Besson y Valitova en *A Case of Organisational Conflict Analysed by Communicative Dynamics*, abordan la cuestión de los fenómenos relacionales en la gestión "sobre el terreno" (*in situ management*). El marco analítico se pone a prueba en varios casos de varios países y demuestra lo que muchos estudios han demostrado en otros lugares: es posible utilizar un marco conceptual comparable para estudiar situaciones internacionales muy diversas. Los dos artículos muestran también que los métodos de gestión no dependen principalmente de las contingencias culturales: el primero analiza los casos utilizando las dimensiones culturales nacionales de G. Hofstede, y concluye que estas tienen poco poder explicativo del comportamiento y las relaciones interpersonales en el trabajo. El papel de la dinámica propia, así como de las diferencias institucionales, es al menos tan importante como las diferencias culturales nacionales.

Morales y Peng, en *Website quality in Asia: Testing a measurement instrument in a Chinese context*, analizan las herramientas para medir la calidad de las plataformas de comunicación telemática (sitios web) en el contexto chino. Sus resultados y el debate muestran que las diferencias culturales pueden tener un efecto, pero que deben relativizarse, ya que no son más importantes que otros factores sociológicos. La "glocalización" es un fenómeno que también afecta a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Aunque se desarrollan herramientas aparentemente similares (en el caso del estudio de Morales y Peng, se trata de páginas web de empresas), difieren de un país a otro, pero también según el tipo de población (estudiantes, y jóvenes en general, en su estudio). Las herramientas de las empresas (gestión) y los negocios (marketing, relaciones económicas y financieras) pueden copiarse más allá de

las fronteras y los estratos sociodemográficos, pero siempre se adaptan, remodelan y reconstruyen en función de las situaciones locales.

Krifa y Sattar, en *Multinational corporations' tax optimization strategies and European Union policies*, arrojan cierta luz sobre las transacciones financieras internacionales que refuerza, como gran parte de los trabajos sobre finanzas internacionales, el matiz de la idea de una globalización en forma de similitudes internacionales. En el juego global, los Estados no han perdido la ventaja, en contra de lo que se suele decir, pero sus acciones se expresan a través de normativas, en su mayoría nacionales, a veces algo coordinadas entre grupos de países (la Unión Europea en el artículo de Krifa y Sattar). Por tanto, la transnacionalización de las empresas dista mucho de ser una uniformización. Por el contrario, como demuestran los casos de operaciones financieras internacionales, las empresas transnacionales utilizan las diferencias de regulación para optimizar sus resultados financieros (y en particular su optimización fiscal, estudiada aquí por Krifa y Sattar).

La cuestión de la globalización a través de la internacionalización es, por tanto, víctima de un efecto óptico (en parte debido a la focalización en la transnacionalización de las empresas). Una mirada demasiado rápida, demasiado global desde el principio, da la impresión de un mundo que se uniformiza. Del mismo modo, las teorías y conceptos de investigación circulan entre países (y disciplinas) y también pueden dar la impresión de que los procesos son similares entre empresas (y organizaciones) de distintos territorios. De hecho, la diversidad, incluso la divergencia, se mantiene e incluso se desarrolla detrás de la similitud aparente. Es cierto que las empresas, tanto en sus estructuras internas (modos de gestión y organización) como en sus relaciones externas (redes de proveedores y subcontratistas, relaciones con los clientes y otras partes interesadas), utilizan herramientas que a veces son de origen externo (o incluso extranjero) a través del *benchmarking*. Pero la eficacia, tanto desde el punto de vista de la dinámica empresarial interna como externa, les lleva a adaptar el uso de estas herramientas para tener en cuenta todas las particularidades locales (y no solo culturales). Los artículos de este dossier contribuyen a este análisis crítico de la noción de globalización.