

# Management international International Management Gestión Internacional

## Mot de la rédaction Word from the editors Palabras de los redactores

Bachir Mazouz et Patrick Cohendet

Volume 20, numéro 3, printemps 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1051302ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1051302ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

### ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce document

Mazouz, B. & Cohendet, P. (2016). Mot de la rédaction. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(3), vi–xi.  
<https://doi.org/10.7202/1051302ar>

Nous avons le plaisir de vous inviter à la lecture de ce nouveau numéro régulier de MI rassemblant des articles de grande qualité et d'une grande diversité. Les thèmes abordés sont très divers (construction identitaire du manager, responsabilité sociale des entreprises, méditations par les artefacts visuels, organisation apprenante et performance en matière d'innovation, régulation et fonctionnement des organisations, médiation des activités des multinationales à l'étranger, etc.). Cette diversité souhaitée par Mi se traduit aussi par le fait que de très nombreux thèmes du management international sont abordés en faisant appel à un ensemble très varié de méthodologies (analyses statistiques, économétrie, analyses qualitatives, interviews, etc.).

Nous vous souhaitons ainsi une excellente lecture des contributions suivantes :

Dans son article sur «L'importance des ressources dans la construction identitaire du manager», Jean-François Gagne, propose une recherche sur la construction identitaire du manager. La contribution met l'accent sur les constructions narratives offertes par le discours organisationnel, qui vont permettre au manager de retrouver de l'autonomie et une capacité d'adaptation. Mais ces constructions identitaires restent fragiles et instables, ce qui souligne l'importance de schémas disponibles pour les managers dans leur interaction avec l'environnement. La recherche qui nous est proposée explore en quoi les ressources, définies au sens d'actifs renouvelables qui aident l'individu dans son interaction avec le monde et regroupées autour de trois formes principales - ressources personnelles, ressources d'emploi et ressources relationnelles - sont contributives de la construction identitaire du manager

La contribution d'Emmanuelle Champion, «Vers une appréhension plus circonscrite des défis inhérents à la participation des acteurs de la société civile à l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise», propose dix hypothèses de recherche se rapportant aux défis que représentent le déploiement et l'expérimentation par une coalition multi acteurs de modalités d'action inusitées s'inscrivant dans la sphère institutionnelle tandis qu'elle cherche à établir un rapport de force structurant le champ de régulation de la RSE. Pour ce faire, notre collègue élabore un cadre d'analyse, à partir d'une hybridation originale entre le courant de l'entrepreneuriat institutionnel et les approches des processus politiques et du cadrage, pour concevoir l'action d'une coalition réunissant des acteurs de la société civile engagés dans une lutte portant sur les modalités d'institutionnalisation de la RSE.

Mourad Chouki et Sybille Persson, dans «La médiation par les artefacts visuels : une source spécifique dans la génération des connaissances nouvelles en situation?» ont pour objectif de contribuer à la gestion des connaissances en examinant le processus de génération des savoirs à partir de la question de l'intercompréhension entre les acteurs. Le cadre théorique qu'ils nous proposent mobilise l'approche des *knowledge boundaries* dans une perspective pragmatique. A

partir d'une observation *in situ* de six mois, il devient possible de souligner les difficultés d'intercompréhension entre un designer et un architecte. Le rôle des artefacts visuels apparaît alors clairement dans la médiation mise en œuvre par les acteurs eux-mêmes, à la fois contraints et portés par la situation.

Dans l'article «L'impact de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits: une évaluation empirique de l'industrie des biotechnologies en France», Yacine Hannachi analyse le rôle joué par la culture de l'organisation apprenante dans la génération de la performance en termes d'innovation de produits. L'article vise aussi à évaluer les effets sur cette relation qui peuvent résulter des turbulences de l'environnement, de l'intensité des exportations, et des modalités de soutien public à l'innovation. Pour tester ses hypothèses sur un ensemble de données de l'industrie de biotechnologie française, l'auteur utilise une modélisation à base d'équations structurelles fondée sur régression des moindres carrés partiels. Les résultats confirment en grande partie les prédictions théoriques et confirment le rôle clef que joue l'organisation apprenante sur la performance en termes d'innovation de produits.

Dans la contribution «Travailler ensemble sans être d'accord. La régulation disjointe comme modalité de fonctionnement durable des organisations», Sébastien Mainhagu vise à compléter la Théorie de la Régulation Sociale de J.D. Reynaud qui a défini les régulations de contrôle, autonomes et conjointes. Sébastien Mainhagu se propose d'ajouter la catégorie «régulation disjointe», qui se caractérise par la coexistence durable de deux règles - l'une issue de la direction, l'autre des salariés - pour faire fonctionner une même activité. Cette recherche illustre empiriquement la mise en exergue de cette nouvelle famille de régulation par l'observation des règles de gestion des ressources humaines d'une clinique française.

Mohamed Hamdoun, Mahmoud Zouaoui, Mohamed Akli Achabou, et Sihem Dekhili, dans «Le management environnemental et l'avantage concurrentiel des entreprises tunisiennes : Quel rôle pour la capacité d'innovation?» examinent les bénéfices du management environnemental en termes de capacité d'innovation et d'avantage concurrentiel dans le cas des entreprises tunisiennes. Les auteurs ont mené une investigation empirique auprès de 108 entreprises tunisiennes engagées dans le domaine environnemental. Les résultats indiquent que les pratiques écologiques permettent le développement d'une capacité d'innovation. Cette dernière n'a pas, en revanche, d'effet significatif sur l'avantage concurrentiel des entreprises tunisiennes

Dans leur article «Discours médiatique sur les activités des multinationales à l'étranger : Le cas de Danone en Chine», François Goxe et Michaël Viegas Pires, s'intéressent à la façon dont les activités de firmes multinationales (FMN) à l'étranger sont présentées dans les média de leur pays d'origine. La contribution s'appuie sur le cas de Danone en Chine, traité à partir de données tirées de la presse économique

en recourant à l'analyse critique du discours. Les auteurs montrent comment le propos médiatique s'articule autour de quelques discours types, et principalement un discours culturel/nationaliste. Ce propos questionne ainsi la portée des schémas discursifs déjà identifiés dans la littérature, en même temps qu'il les complète.

Dominique Phanuel dans «Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire» s'inscrit dans la perspective des tenants de la «*-Relational View-*» qui invitent à une lecture partenariale des parties prenantes de l'organisation. Cet article mobilise trois perspectives complémentaires des parties prenantes : L'approche normative qui exige la reconnaissance des parties prenantes, l'approche descriptive qui s'appuie sur leur connaissance et l'approche instrumentale ou stratégique qui fait référence au management du portefeuille relationnel. L'auteur aborde dans sa contribution plusieurs questions : Comment identifier le portefeuille de parties prenantes de l'organisation? Quelles stratégies relationnelles formuler et mettre en oeuvre? Il répond à ces questions à ces questions, en s'appuyant sur une étude de cas issue de l'économie sociale et solidaire : l'association «A.I.D.E.R.

L'article «La collecte de fonds dans les établissements de santé : facteurs clefs d'efficacité» de Florence Busson-Villa, Karine Gallopel-Morvan, et Marine Le Gall-Ely s'intéresse à la collecte de fonds (ou *fundraising*) de la part des établissements de santé. Si cette pratique est très ancienne, peu en France ont déployé une démarche professionnelle. A l'inverse, le *fundraising* est pratiqué dans un grand nombre de structures de santé aux Etats-Unis, et au Québec. Par ailleurs, les travaux des chercheurs sur le sujet restent peu nombreux. L'objectif de cet article est donc exploratoire. Il vise à mettre en lumière les leviers, spécificités et caractéristiques du *fundraising* des établissements de santé, en se basant sur une littérature parcellaire et sur des entretiens exploratoires menés auprès de 18 hôpitaux français et québécois.

Dans l'article «Clan en Ukraine : Analyse d'un mode de gouvernance hybride dans une économie en transition» Viatcheslav Avioutskaa et Mouloud Tensaout explorent le lien existant entre les ressources politiques d'entreprise et son efficacité. Leurs résultats montrent que la mise en valeur du mode de gouvernance clanique permet aux entreprises de survivre face à la crise, en mobilisant grâce à leurs connexions politiques les subventions nécessaires. Les auteurs concluent que ce mode de gouvernance hybride correspond à un mécanisme d'extraction de rente, qu'on retrouve dans les économies avec un marché imparfait (pays en transition).

Ce numéro est complétée par la note de lecture de Pascal Gaudron, et Aziz Mouline qui porte sur l'ouvrage «L'éternité en héritage : enquête sur les secrets de la résilience des organisations», d'Alain Bloch et Isabelle Lamothe, aux éditions Descartes & Cie, 2014.

Bonne lecture!!!

We are pleased to invite you to read this new regular issue of IM comprising high-quality and diverse articles. A wide array of themes are discussed (managers' identity construction, corporate social responsibility, mediation through visual artefacts, learning organizations and performance in terms of the innovation, regulation and functioning of organizations, mediation of multinationals' activities overseas, etc.). This diversity, which IM strives for, is also evidenced by the many international management themes studied through a panoply of methodologies (statistical analyses, econometrics, qualitative analyses, interviews, etc.).

We hope you enjoy the following contributions:

In his article on "The Importance of Resources for Managers' Identity Construction," Jean-François Gagne studies managers' identity construction. The contribution emphasizes narrative constructions provided by the organizational discourse, which enable managers to regain autonomy and a coping capacity. But these constructions remain fragile and unstable, emphasising the importance of available schemes for managers in their interaction with the environment. This research underscores how resources, defined as renewable capacities that help individuals interact with the environment and structured in three main types – personal resources, job resources and relational resources – contribute to managers' identity construction.

The contribution by Emmanuelle Champion, "Towards a More Focused Understanding of the Challenges Inherent in the Participation of Civil Society in the Institutionalization of CSR," presents 10 research hypotheses on the challenges facing a multi-stakeholder coalition involved in the institutional deployment and experimentation of new modes of action when seeking to strategically define its field of CSR intervention. To this end and on the basis of an original merging of theoretical and methodological approaches (namely those of institutional entrepreneurship, political processes, and cultural framing), the author develops an analytical framework for a better apprehension of this coalition's fight over the practical institutionalisation of CSR.

In "Mediation Through Visual Artefacts: A Specific Source in the *In-Situ* Generation of New Knowledge?" Mourad Chouki and Sybille Persson contribute to Knowledge Management, as they examine the process of knowledge generation with regards to the question of understanding between the actors. The theoretical framework uses the knowledge boundaries in a pragmatic approach. After a six-month *in situ* observation, it becomes possible to underline the difficulties of mutual understanding between a designer and an architect. The role of visual artifacts then appears clearly in the mediation implemented by the actors themselves who are both constrained and driven by the situation.

In the article "The Impact of the Learning Organization on Product Innovation Performance: An Empirical Assessment in the French Biotechnology Industry," Yacine Hannachi examines the role played by the learning

organization culture in generating product innovation performance. The article also aims to assess the moderating effects of environmental turbulence, export intensity and public innovation support on the aforementioned relationship. The author uses structural equations modeling with partial least squares technique to test his hypotheses on a data set from the French biotechnology industry. The results generally support theoretical predictions and emphasize the key role that learning organization has for product innovation performance.

In the contribution "Working Together Without Agreement. The Disjoint Regulation as Organizational Functioning Aay," Sébastien Mainhagu aim to completes the Social Regulation Theory of J.D. Reynaud, who defined three types of regulation in organizations. Sébastien Mainhagu proposes to add the "disjointed regulation" category, which is characterized by the coexistence of two rules to operate the same activity. This research empirically demonstrates the interest of this new type of regulation, thanks to observations of human resources management practices made in a French hospital.

In "The Environmental Management and the Competitive Advantage of the Tunisian Companies: What Role Does the Capacity of Innovation Play?" Mohamed Hamdoun, Mahmoud Zouaoui, Mohamed Akli Achabou, and Sihem Dekhili examine the benefits of environmental management in terms of innovation capacity and competitive advantage in the case of Tunisian companies. An empirical investigation was conducted among 108 Tunisian companies engaged in the environmental field. The results indicate that green practices allow the development of innovative capacity. The latter did not, however, impact significantly the competitive advantage of Tunisian companies.

In their article "Media Discourse on Multinational Companies' Activities Overseas: The Case of Danone in China," François Goxe and Michaël Viegas Pires look at how the activities of multinational companies (MNCs) abroad are presented in the media of their country of origin. Drawing on the critical discourse analysis of business press articles related to the operations of the French multinational Danone in China, it reveals how the media's discourse is mainly cultural/nationalist. The article thus questions the scope of discursive patterns already identified in the literature, while complementing them.

In "Relationship Management in an Association Involved in Social and Solidarity Economy," Dominique Phanuel adopts the Relational View Theory, which encourages a partnership approach of the different stakeholders in an organization. This article develops three more stakeholders' perspectives: The normative approach invites the recognition of the different stakeholders, the descriptive approach builds on the stakeholders' knowledge and know-how, while the instrumental or strategic approach points to the management of the relationship network. How can this relationship network be determined? What kinds of relationship

---

strategies can be applied and developed? The author answers these questions with the help of a case study carried out in an association involved in social and solidarity economy: the “A.I.D.E.R” association.

The article “Hospital Fundraising: Key Factors for Effectiveness,” by Florence Busson-Villa, Karine Gallopel-Morvan, and Marine Le Gall-Ely examines fundraising by health organizations. While it is a very long-standing practice, with the exception of some health organizations that have implemented a strategy to raise funds for many years, few in France have yet developed a professional approach. Conversely, the fundraising is practiced in many hospitals in the United States and in Quebec. In addition, research is scarce. The objective of this article is therefore exploratory. It aims to highlight the levers, specificities and characteristics of hospital fundraising. These questions will be dealt with regarding this scarce literature review and through exploratory interviews involving 18 French and Quebec hospitals.

In the article “Clan in Ukraine: Analysis of a Mode of Hybrid Governance in a Transitional Economy,” Viatcheslav Avioutskii and Mouloud Tensaout investigate the existing relationship between political resources of the firm and its efficiency. Their results indicate that the application of this mode of governance helps firms to survive when they face crises. Thanks to their political connections, firms capture necessary subsidies. This mode of hybrid governance corresponds to a rent-extracting mechanism that can be found in economies with an imperfect market (such as transitional countries).

This issue also includes a note to the reader by Pascal Gaudron and Aziz Mouline on the work “L'éternité en héritage: enquête sur les secrets de la résilience des organisations” (inheriting eternity: an investigation of organizations' secrets for resilience), by Alain Bloch and Isabelle Lamothe, at éditions Descartes & Cie, 2014

Enjoy your reading!

Tenemos el placer de invitarles a leer el nuevo número regular de GI, el cual reúne artículos de gran calidad y diversidad. En efecto, los temas abordados son muy diversos (construcción identitaria del manager, responsabilidad social de las empresas, mediación con artefactos visuales, organización aprendiente y desempeño en materia de innovación, regulación y funcionamiento de las organizaciones, mediación de las actividades de las multinacionales en el extranjero, etc.). La diversidad propuesta por GI se manifiesta también en el hecho en que se abordan diversos temas de la gestión internacional mediante un conjunto muy variado de metodologías (análisis estadísticos, econometría, análisis cualitativos, entrevistas, etc.).

Les deseamos, entonces, una excelente lectura de los trabajos siguientes:

En su artículo titulado “La importancia de los recursos en la construcción identitaria del manager”, Jean-François Gagne propone una investigación acerca de la construcción identitaria del manager. Este trabajo hace hincapié en las construcciones narrativas que ofrece el discurso organizativo, las cuales permitirán al manager forjar su autonomía y su capacidad de adaptación. Esas construcciones identitarias siguen siendo frágiles e inestables, lo que demuestra la importancia que revisten los esquemas disponibles para ayudar a los managers a relacionarse con su entorno. En este trabajo se investiga cómo los recursos - definidos como activos renovables que ayudan a los individuos en su interacción con el mundo y que se dividen en tres grupos principales: personales, profesionales, y relacionales -, contribuyen a la construcción identitaria del manager.

El su artículo “Hacia una comprensión circunscripta de los desafíos inherentes de la participación de los actores de la sociedad civil en la institucionalización de la responsabilidad social empresarial”, Emmanuelle Champion plantea diez hipótesis de investigación que se relacionan con los desafíos representados por la puesta en marcha y la experimentación, por parte de una coalición de actores múltiples, de diferentes modos de acción inusitados que se inscriben en una esfera institucional que busca establecer una relación de fuerzas que irá estructurando el campo de regulación de la RSE. Para lograr ese objetivo, se elabora un marco de análisis original que combina la corriente del emprendimiento corporativo institucional y los enfoques de los procesos políticos y del encuadre para concebir la acción de una coalición que reúne actores de la sociedad civil implicados en una lucha relativa a las modalidades de la institucionalización de la RSE.

Mourad Chouki y Sybille Persson, en el trabajo “La mediación con artefactos visuales: ¿una fuente específica para generar nuevos conocimientos en situación?” tienen el objetivo de contribuir a la gestión de los conocimientos examinando el proceso de generación de saberes a partir de la cuestión de la intercomprensión entre actores. En el marco teórico propuesto se recurre al enfoque de las *knowledge boundaries* en una perspectiva pragmática. A partir de una observación in

situ de seis meses de duración, los autores logran poner en evidencia las dificultades de intercomprensión entre un diseñador y un arquitecto. El papel que desempeñan los artefactos visuales se hace evidente en la mediación establecida por los actores, quienes se encuentran, al mismo tiempo, limitados y empujados por la situación.

En el artículo “El impacto de la empresa aprendiente en el rendimiento de la innovación de productos: una evaluación empírica de la industria de la biotecnología en Francia.”, Yacine Hannachi analiza el papel desempeñado por la cultura de la empresa aprendiente en la generación de rendimiento en términos de innovación de productos. El artículo apunta igualmente a evaluar los efectos que, en esta relación, puedan tener la turbulencia del entorno, la intensidad de las exportaciones y las modalidades de ayuda pública a la innovación. Para probar sus hipótesis en un conjunto de datos de la industria francesa de la biotecnología, el autor utiliza una modelización de ecuaciones estructurales basada en la regresión de mínimos cuadrados parciales. Los resultados confirman en gran parte las predicciones teóricas así como el papel que desempeña la organización aprendiente el rendimiento en términos de innovación de productos.

En el artículo “Trabajar junto estando en desacuerdo. La regulación disjunta como funcionamiento durable en las organizaciones”, Sébastien Mainhagu aspira a completar la Teoría de la Regulación Social, de J.D. Reynaud, la cual define las regulaciones de control autónomas y conjuntas. Sébastien Mainhagu se propone añadir la categoría “regulación disjunta”, la cual se caracteriza por la coexistencia durable de dos reglas – una originada en los directivos, la otra, en los asalariados – en el funcionamiento de una actividad. Esta investigación ilustra empíricamente la puesta en evidencia de esta nueva familia de regulación por medio de la observación de las reglas de gestión de los recursos humanos de una clínica francesa.

Mohamed Hamdoun, Mahmoud Zouaoui, Mohamed Akli Achabou y Sihem Dekhili, en el artículo “La gestión ambiental y la ventaja competitiva de las empresas tunecinas? ¿Cuál es el papel de la capacidad de innovación?” examinan los beneficios de la gestión ambiental en términos de capacidad de innovación y de ventaja competitiva de empresas tunecinas. Los autores llevaron a cabo una investigación empírica en 108 empresas de Túnez que se habían implicado en iniciativas medioambientales. Los resultados muestran que las prácticas ecológicas permiten desarrollar la capacidad de innovación. Ésta, sin embargo, no tiene ningún efecto significativo en la ventaja competitiva de las empresas tunecinas.

En el artículo “Discurso mediático sobre las actividades internacionales de las empresas multinacionales: el caso de Danone en China”, François Goxe y Michaël Viegas Pires, se interesan en cómo las actividades internacionales de las empresas multinacionales (EMN) están presentadas en los medios de comunicación de sus países de origen. Su investigación se basa en el caso de Danone en China, sobre

un corpus formado con datos de la prensa de negocios y mediante el análisis crítico del discurso. Los autores muestran cómo los comentarios de los medios de comunicación giran en torno a algunos discursos tipo, y sobre todo, a un discurso cultural nacionalista. De esta manera, el artículo cuestiona el alcance de los esquemas discursivos identificados en la literatura al mismo tiempo que los completa.

Dominique Phanuel, en su trabajo “La gestión relacional de una asociación de la economía social y solidaria” se inscribe en la perspectiva de los defensores de la *Relational View*, quienes invitan a una lectura en partenariat de las partes interesadas de la organización. Este artículo reúne tres enfoques complementarios de las partes interesadas: el enfoque normativo, que exige el reconocimiento de las partes interesadas; el enfoque descriptivo, que se apoya en su conocimiento, y el enfoque instrumental o estratégico, que remite a la gestión de la cartera relacional. Se abordan así varios interrogantes: ¿Cómo identificar la cartera de las partes interesadas de la organización? ¿Qué estrategias relacionales establecer? Se responde a esos interrogantes sobre la base del estudio de un caso proveniente de la economía social y solidaria, el de la asociación “A.I.D.E.R”.

El artículo “Las colectas de fondos en los centros hospitalarios: factores claves para su eficacia” de Florence Busson-Villa, Karine Gallopel-Morvan y Marine Le Gall-Ely trata el tema de la colecta de fondos (*fundraising*) en los establecimientos de salud. Si bien esta práctica es antigua, pocos establecimientos de Francia han desarrollado esta actividad de manera profesional. En Estados Unidos y en Quebec, en cambio, el *fundraising* se practica en un gran número de instituciones hospitalarias. Por otro lado, tampoco existen muchos trabajos empíricos sobre este tema. El objetivo de este trabajo es exploratorio. El mismo apunta a poner en evidencia los medios de acción, las características y las especificidades del *fundraising* que se practica en centros de salud, basándose en la literatura existente que es fragmentaria, así como en entrevistas exploratorias realizadas en 18 hospitales franceses y quebequenses

Viatcheslav Avioutckii y Mouloud Tensaout, en su artículo “Clan en Ucrania: análisis de un modo de gobernanza híbrida en una economía en transición” exploran el vínculo entre los recursos políticos de la empresa y su eficiencia. Los resultados muestran que la aplicación de la forma de gobernanza de clan ayuda a las empresas a sobrevivir en situación de crisis, obteniendo los subsidios necesarios gracias a sus vínculos políticos. Los autores concluyen que este modo de gobernanza híbrida corresponde a un mecanismo de extracción de renta que se encuentra en economías con un mercado imperfecto (países en transición).

Este número se completa con la nota de lectura de Pascal Gaudron y de Aziz Mouline del libro *L'éternité en héritage: enquête sur les secrets de la résilience des organisations* (La eternidad como herencia: encuesta acerca de los secretos de la resiliencia de las organizaciones), de Alain Bloch e Isabelle Lamothe, editorial Descartes & Cie, 2014

¡Les deseamos una excelente lectura!